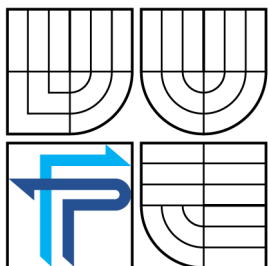


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

BUSINESS PLAN PROPOSAL

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MARTIN STŘÍŽ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. PETR NĚMEČEK, DrSc.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Stráž Martin, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh podnikatelského záměru

v anglickém jazyce:

Business Plan Proposal

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Analýza současného stavu

Teoretická východiska

Vlastní návrh řešení a jeho přínos

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- BARROW, C. Základy drobného podnikání. 1. vyd. Praha, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-232-8.
BLACKWELL, E. Podnikatelský plán. 1. vyd. Praha, 1993. 143 s. ISBN 80-901454-1-8.
KORÁB, V., MIHALISKO, M. Založení a řízení společnosti. 1. vyd. Brno, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. Obchodní podnikání. 2. přepracované vydání. Praha, 2006. 880 s. ISBN 80-7261-059-7.
SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 3. přepracované a aktualizované vydání. Praha, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 16.05.2009

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá podnikatelským záměrem rozvoje podniku Martina Stříže, který se orientuje na vydávání knih a na další tiskové produkty. Na základě zjištění současného stavu a určení cíle, kterého by mělo být dosaženo, jsou navrženy cesty k tomuto cíli. Po výběru optimálních variant je následně zhodnocen finanční stav, náročnost a prezentován časový harmonogram jednotlivých investic. V závěru jsou identifikovány potenciální problémy, které mohou nastat po realizaci investic, a s tím i související úkoly, které je potřeba dále plnit (sledování vývoje, kontrola atd.).

Abstract

Diploma thesis is interested in the business plan of the development of the company of Martin Stříž, who focuses on the publishing of books and other press products. On the basis of the survey of contemporary status and identification of the objective, which is to be achieved, are proposed ways leading to such identified objective. After selecting of optimal options, the financial status and level of demand are evaluated subsequently, and time schedule of individual investments is presented. Finally, potential problems, which can occur after the implementation of the investment are identified, together with linked tasks, which must be further fulfilled (monitoring of development, inspection etc.).

Klíčová slova

Finanční plán, harmonogram investování, knihy, nakladatelství, podnikatelský plán, podnikatelský záměr, propagace, rozvoj firmy, řízení rizik, tisk, tiskové služby.

Keywords

Financial plan, schedule of investment, books, publishing house, business plan, promotion, company development, risk control, print, press services.

Citace

STŘÍŽ, M. *Návrh podnikatelského záměru*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009, 74 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

Návrh podnikatelského záměru

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vytvořil samostatně podle pokynů vedoucího diplomové práce s využitím odborné a jiné literatury, která je uvedena v závěru práce.

.....

Martin Stříž
17. května 2009

Poděkování

Děkuji prof. Ing. Petru Němečkovi, DrSc., za vedení, podporu a cenné připomínky při tvorbě této práce. Poděkování patří také mému bratrovi za odbornou pomoc při sazbě této práce v TeXu a především pak mým rodičům za to, že mi umožnili to nejdůležitější – studovat. Také bych rád poděkoval panu Gallemu z firmy PALA, s.r.o., za svolení použít fotografie strojů z jejich webu a především za odborné rady v oblasti kancelářské techniky a konečného zpracování dokumentů.

© Martin Stříž, 2009.

Tato práce vznikla jako školní dílo na Vysokém učení technickém v Brně, Fakultě podnikatelské. Práce je chráněna autorským zákonem a její užití bez udělení oprávnění autorem je nezákonné, s výjimkou zákonem definovaných případů.

Obsah

1	Úvod	6
2	Vymezení problému a cíle práce	8
3	Analýza současného stavu	10
3.1	O firmě	10
3.2	Nabídka produktů	12
3.2.1	Knihy	12
3.2.2	Další tiskoviny	12
3.2.3	Materiál	13
3.2.4	Služby	13
3.3	Technologické zázemí	14
3.3.1	Tiskárny	14
3.3.2	Vazba dokumentů	14
3.3.3	Úprava dokumentů	15
3.3.4	Ořez	17
3.3.5	Různé	17
4	Teoretická východiska	18
4.1	Metoda SWOT	18
4.2	Důvody ke změně současného stavu	19
4.3	Rozhodovací proces	20
4.4	Hodnocení variant	22
4.4.1	Výhody, nevýhody	22
4.4.2	Fuzzy logika	23
4.5	Návratnost investic	24
5	Vlastní návrh řešení a jeho přínos	26
5.1	Sborníky, knihy, diplomové práce	26
5.1.1	ISBN	26
5.1.2	Tisk	26
5.1.3	Vazba, měkké desky	27
5.1.4	Vazba, tvrdé desky	27
5.2	Plakáty (postery)	30
5.3	Vizitky	36
5.3.1	Tisk	36
5.3.2	Výsek/řezání vizitek	36
5.3.3	Tisková předloha vizitek	38

5.4	Hodnocení	39
5.4.1	Návratnost investic	39
5.4.2	Finanční zajištění a harmonogram investic	44
5.5	Marketing	46
5.5.1	Webová prezentace	46
5.5.2	Propagace, reklama na Google.cz	48
5.6	Risk management	50
5.6.1	Analýza rizik	50
5.6.2	Metody snižování rizika	51
5.7	Nástin budoucích problémů a námětů k řešení	52
6	Závěr	56
	Seznam použité literatury	57
	Seznam použitých zkratk	60
	Seznam obrázků	61
	Seznam tabulek	62
	Rejstřík	63
	Seznam příloh	64
A	Fuzzy logika, plottery	65
B	Tok finančních prostředků, var. I	69
C	Současná webová prezentace	70
D	Internetová reklama na Google.cz od firmy GALEUS, s.r.o.	72

Kapitola 1

Úvod

Máme-li se zabývat podnikatelským záměrem, je vhodné asi začít tím, co to podnikatelský záměr je, co si pod tímto pojmem představit. Podíváme-li se na Internet, můžeme se zastavit ve Wikipedii [24], která podnikatelský záměr vymezuje takto: *„Podstatu podnikatelského záměru lze nahlížet ze dvou hledisek. V hlubší rovině jde o prakticky nedosažitelný ideál, jemuž se podnikatel více či méně úspěšně snaží v průběhu podnikání přiblížit. V rovině obecné lze pak podnikatelský záměr chápat jako dlouhodobou strategii podnikání, ze které podnikatel vychází a s níž by mělo být celé jeho podnikání v naprostém souladu.“*

Pan Vlach [22] uvádí podnikatelský záměr jako: *„Ve své základní podstatě je podnikatelský záměr jakýsi ideál, utopie či vize, kterou podnikatel sní o svém podnikání a málokdy ji tak bezezbytku naplní – spíše neustále usiluje o její dosahování.“*

Jedná se tedy o určitou vizi, kterou bychom rádi uskutečnili, čeho bychom rádi dosáhli. U velkých organizací jsou tyto záměry podrobně rozpracovávány a brány jako nedílná součást podnikatelského života společnosti. Podíváme-li se však na opačnou stranu, tedy na malé podniky (mikropodniky), zjistíme, že mnohdy existuje (existoval) jen jediný záměr, který byl u vzniku samotného podnikání. Asi nikdo si jen tak neřekne „budu podnikat“, ale vždy ho k tomu vedou nějaké představy, nějaké záměry. Mohou být prosté, typu: chci být svým pánem, chci se finančně zajistit, chci dělat to, co mě baví, apod. (Důvody a motivy pro zahájení podnikání shrnuje např. Koráb a Mihalisko [10].) I na základě takových jednoduchých záměrů lze začít podnikat. Ale mnohdy tímto podnikatelské záměry končí.

Podnik o jedné osobě (zpravidla živnostník) se ocitá dle Korába, Peterky a Režňákové [11, str. 26] v pozici tzv. několikajediné osoby. Tentýž zdroj tuto pozici definuje jako: *„Osoba, která je zároveň majitelem a snaží se o růst a ochranu svých investic, zároveň osobou, která chce mít z podnikání užitek a eventuálně zabezpečit svoji rodinu, zároveň je výkonným vedoucím, plánovačem nebo rozhodovatelem a v mnoha případech též zaměstnancem, tedy nejlepším pracovníkem v podnikání.“* Jak patrně, na jedinou osobu jsou kladeny obrovské požadavky, nejen po odborné stránce, ale především časové. Nelze se pak divit, že mnozí takoví podnikatelé se zabývají pouze operativním (tj. krátkodobým) plánováním. Jinými slovy, řeší každodenní problémy, ale už nemají čas přemýšlet ve střednědobém či dlouhodobém horizontu, tedy přemýšlet o svém podnikatelském záměru, upravit ho, rozvíjet a doplňovat.

Takovou situaci shrnují titíž autoři, tedy Koráb, Peterka a Režňáková [11, str. 29]: *„Pokud je komplexnost malá, podnikatel zná všechny details podnikání a tráví mnoho času jejich řešením, než by se věnoval věcem, které jsou pro něho v tomto období důležité.“* A mezi takové důležité věci tentýž zdroj uvádí:

- zajišťování kapitálu,
- přemýšlení o nových výrobcích nebo službách,
- vyhledávání špičkových lidí a jejich výcviku.

To však neznamená, že takový podnikatel brzy zkrachuje. Ba naopak, je mnoho případů, kdy takové podniky přežívají po dlouhou dobu (mnoho let), proto se můžeme setkat i přímo s pojmenováním takové situace, kterou např. Hodgetts a Kuratko [7] uvádí jako Stable Survival (neboli stabilní přežívání).

Pokud nám však nejde jen o přežívání nebo bychom dokonce rádi, aby docházelo k růstu podniku, je potřeba se k podnikatelskému záměru vracet a dále ho rozpracovávat, zamýšlet se, jakým směrem chceme růst, kdy, jak rychle, jak to bude financováno atd. Podnikatelský záměr tak rozšíříme na podnikatelský plán, který by nám s uskutečněním podnikatelského záměru měl pomoci, měl by odpovědět na stěžejní otázky a především ukázat, zda je vůbec záměr reálný, případně co vše je potřeba k jeho uskutečnění. Autoři Koráb a Mihalisko ve své knize [10, str. 24] uvádí především otázky typu: *„Kde jsme nyní, kam chceme jít a jak se tam chceme dostat.“*

Dle Institutu rozvoje podnikání při VŠE [8] se uvádí podnikatelský plán jako jeden z nejdůležitějších kroků, neboť: *„Správně sestavený plán nám řekne, zda je náš plán životaschopný, upozorní nás na možná úskalí ještě před samotným počátkem podnikání.“*

A pokud bychom si položili otázku, kterou si určitě mnozí živnostníci položí – proč vlastně vést podnik k růstu, obrátíme se ještě jednou na knihu Korába, Peterky a Režňákové [11, str. 27], kteří uvádí toto: *„Kdo neroste dnes, zadělává si na velké problémy v krátké budoucnosti.“*

Pokud tedy chceme, aby podnik rostl, je vhodné se zamyslet nad podnikatelským záměrem a různě si s jeho myšlenkou pohrávat – neuspěchat to. Poté je vhodné si takový záměr sepsat na papír a začít ho rozvádět v podnikatelský plán, tedy začít rozebírat možnosti a úskalí realizace takového záměru. Je to určitě lepší, než do podnikatelského záměru lidově řečeno „skočit po hlavě“ a pak se v lepším případě potýkat se zbytečnými problémy, v horším případě skončit s nezdarem (např. v polovině realizace záměru zjistíme, že nám chybí finanční prostředky a záměr nelze dovést do konce, což by přineslo nejen zbytečně vynaložený čas, ale i finanční prostředky, ne-li přímo existenční problémy podniku jako celku).

A takový záměr mikropodniku a naplánování jeho případné realizace a doporučení pro podnikatele je obsahem této práce.

Kapitola 2

Vymezení problému a cíle práce

Jak jsme si v předešlé kapitole uvedli, pokud chceme, aby podnik rostl, je vhodné se zamyslet nad podnikatelským záměrem a vypracovat si určitý plán, který nám pomůže zodpovědět základní otázky, a to především, zda má daný záměr reálnou šanci na životaschopnost a za jakých podmínek.

V této diplomové práci se budeme zabývat fyzickou osobou podnikající na základě živnostenského oprávnění, *Martin Stříž*, která by ráda realizovala svůj podnikatelský záměr rozvoje firmy¹ v oblasti nakladatelských a tiskařských služeb.

Hlavním cílem této práce je zhodnotit a navrhnout postup pro realizaci podnikatelského záměru rozvoje firmy tak, aby byl v daných podmínkách realizovatelný. Tento primární cíl si můžeme rozvést do několika dílčích cílů:

1. **Zhodnocení současného stavu** – Pokud si chceme stanovit nějaký cíl, kam chceme dojít, je nezbytné v první řadě vědět, kde se vlastně nacházíme, co máme k dispozici, jaké jsou podmínky uvnitř firmy (analýza vnitřního prostředí, tedy silné a slabé stránky) a také analýza vnějšího okolí (příležitosti a hrozby), tedy SWOT analýza.
2. **Podnikatelský záměr** – Vzhledem ke zjištěnému současnému stavu konkretizovat podnikatelský záměr rozvoje firmy, na které oblasti se zaměříme a jak. Tedy například, které slabé stránky se pokusíme odstranit, které hrozby se pokusíme minimalizovat a jak k tomu využijeme silných stránek a příležitostí vnějšího okolí.
3. **Investování** – Rozvoj firmy se neobejde bez investování, proto dalším dílčím cílem bude navrhnout, do čeho je potřeba investovat, jaké jsou možnosti a varianty. Na základě různých parametrů se pokusit tyto varianty zhodnotit a vybrat ty nejlepší dle zadaných kritérií. K tomu využijeme různých metod komparace jednotlivých variant, od jednoduchých na bázi soupisu výhod a nevýhod, až po metod fuzzy logiky pro složitější a mnohokriteriální rozhodování.
4. **Finanční analýza** – Po výběru variant různých investic je potřeba zhodnotit, zda jsou tyto investice finančně reálné, resp. jak budou finančně zajištěny. O jak vysoké peněžní položky se jedná, a to nejen s ohledem na cenu pořízení, ale především s ohledem na pořizovací cenu (tj. cena pořízení + další s tím související náklady). Je tedy potřeba analyzovat finanční příjmy, cash-flow a v případě, že vlastní zdroje budou

¹Z právního hlediska má pojem „firma“ svůj specifický význam, který je definován v obchodním zákoníku [6, § 8]. Nicméně s ohledem na všeobecně rozšířené užívání a chápání tohoto pojmu jej v rámci textu této práce přidržíme jakožto i pojmu užívaného pro označení podnikatelského subjektu.

nedostatečné, tak navrhnout další varianty řešení finanční situace. S ohledem na tok peněz v čase lze navrhnout i časový rámec realizace investic.

5. **Navazující problémy a úkoly** – Realizací investice (koupí či pronájmem) úkol nekončí, spíše je bránou k dalším, novým úkolům, proto dalším dílčím cílem je poukázat na nově vzniklé problémy či úkoly, které s realizací investic souvisí.
6. **Úskalí napříč firmou** – Protože budeme znát současný stav firmy a také její předpokládaný cíl, lze na základě těchto údajů vymezit i další možné problémy, které mohou firmu potkat. Nejsou třeba úzce spjaty s konkrétními investičními záměry, ale jsou spjaty s firmou jako celkem, která se snaží o realizaci záměru a rozvoje firmy. Zanedbání či opomíjení těchto problémů by nakonec mohlo přinést problémy a horší návratnost konkrétních investic daného podnikatelského záměru.

Po projití všech dílčích cílů bychom měli znát cestu, kterou se vydat k uskutečnění primárního cíle, tedy realizaci podnikatelského záměru. Budeme vědět, co provést, kdy to provést, kde na to vezmeme finanční prostředky a co dál nás čeká.

Kapitola 3

Analýza současného stavu

3.1 O firmě

Nejdříve si povězte něco o firmě *Martin Stríž*, která byla založena v roce 2007. Základní údaje shrnuje tabulka 3.1. Začátkem roku 2007 byly vystaveny živnostenské listy (živnosti ohlašovací, volné) na jméno *Martin Stríž* hned na několik různých činností:

- reklamní činnost a marketing,
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny,
- kopírovací práce,
- vydavatelské a nakladatelské činnosti,
- vázání a konečné zpracování knih a dalších tiskovin.

Název	Martin Stríž
Adresa	U Škol 940
Město	Bučovice
IČ	744 36 121
DIČ (od 1. 4. 2008)	CZ8209134670
Datum vzniku	14. 3. 2007
Web	www.striz.cz
Kontakt	martin@striz.cz

Tabulka 3.1: Údaje o firmě Martin Stríž

I když by z názvů přidělených živností vyplývalo, že tiskařské služby budou jednou z hlavních činností, vůbec tomu tak nebylo.

Hlavním a víceméně jediným důvodem (oborem podnikání) zřízení živnostenských listů byla reklamní činnost a marketing se zaměřením na reklamu na Internetu (zejména reklamní PPC systémy Google AdWords a Sklik společnosti Seznam, a.s.).

Okrajově a příležitostně chtěla firma nabízet i typografické služby (kontrola textů, příprava pro tisk apod.), a proto si požádala i o živnostenský list v oboru vydavatelské a nakladatelské činnosti. Zbylé tři živnostenské listy byly zřízeny jako doplněk k výše jmenovaným dvěma.

Během cca dvou měsíců se však začalo ukazovat, že okrajové činnosti nebudou až tak okrajové. Byla navázána rozsáhlá debata s Ing. Pavlem Strížem, Ph.D., zaměstnancem a přednášejícím na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Ukázalo se, že na základě živnosti „Vydavatelské a nakladatelské činnosti“ si lze v Praze, v Národní agentuře ISBN v ČR pracující v Národní knihovně ČR, zažádat o účast v systému ISBN. Na základě této žádosti firma obdržela 100 ISBN čísel, které může přidělovat knihám (počet není omezený, po vyčerpání přiděleného množství firma obdrží další ISBN čísla, viz Příručka uživatele ISBN od Antonína Jeřábka [9]).

Možnost přidělovat ISBN čísla knihám je jednou z nezbytných podmínek pro Pavla Stríže, potažmo pro většinu vědeckých pracovníků a přednášejících na univerzitách. Jejich práce je mimo jiné hodnocena i na základě toho, kolik vydají knih či monografií (knihy či monografie bez ISBN nejsou v jejich oboru vůbec brány v potaz).

Na základě diskuze s Pavlem Strížem rovněž vyplynulo, že jsou nesmírné problémy s vydáváním monografií (odborných publikací), že velká nakladatelství často takové publikace odmítají vydat. Druhý vyjádřený problém byl ten, že jejich ediční středisko (Ediční středisko Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně) vydá skripta pouze od 150 ks. Menší náklad není u nich možný vydat. Někteří přednášející se tak potýkají s problémem, jaké učební pomůcky používat v případě volitelných či anglických předmětů, kde počet posluchačů je v řádech jednotek až desítek a vydat 150 ks skript je zbytečné nebo finančně nereálné. Taková byla situace v době vzniku firmy *Martin Stríž*, nyní, tedy v době psaní diplomové práce, je situace už opět trochu jiná.

To se již začala rodit otázka, jak by v této oblasti mohla firma *Martin Stríž* pomoci a začaly vznikat různé myšlenky (podnikatelské záměry) na rozšíření firmy tak, aby byla schopná zařídit malonákladový tisk a vydávání knih.

Krátce nato byly nakoupeny různé stroje, které jsou k výrobě knih potřeba. Zprvu je nutností především výkonná A3 tiskárna, stohová řezačka, lepička knižního bloku a bigovač (stroj k lámání papíru). Jak vypadá minitiskařské zázemí výroby knih v prvopočátcích ilustrují následující obrázky, obr. č. 3.1, str. 12, a č. 3.7(a), str. 17.

Postupem času byly dokoupeny ještě různé další stroje, které slouží především k rozšíření nabízených služeb a které si nyní představíme. Popíšeme si stav k cca srpnu roku 2008.

Organizační struktura firmy je jednoduchá a stejná, jako byla při založení. Jedná se o firmu o jedné osobě, která zajišťuje veškerý chod od zajištění materiálu přes samotnou výrobu produktů až po vedení daňové evidence a vyplňování různých formulářů pro úřady. Vzhledem k současnému objemu produkce je stav o jedné osobě zatím udržitelný a dostačující.

Vzhledem k výše uvedeným informacím je patrné, že ani nároky na prostor nejsou zatím příliš náročné. Nyní je firma provozována na cca 16 čtverečních metrech, i když tento stav už přestává být dostatečný. Pronájem kancelářských prostor by byl v současné chvíli finančně těžko zvládnutelný.

Co vše firma dokáže nabídnout a vyrobit, jaké stroje a technologické zázemí je k tomu potřeba, popisují následující podkapitoly.



Obrázek 3.1: Zleva: Tiskárna, lepička, bigovač

3.2 Nabídka produktů

Nyní si ve stručnosti projdeme nabídku produktů firmy *Martin Stráž*, která byla aktuální v době začátku psaní této diplomové práce, tedy kolem října roku 2008.

3.2.1 Knihy

Hlavní nabídkou firmy, co se oboru nakladatelství týká, jsou samozřejmě knihy. Jak již bylo řečeno, jedná se především o malonáklad, tedy vydávání knižních titulů v jednotkách či desítkách kusů. U knih rozlišujeme dvě základní vazby, a to:

- **Brož.** – tedy brožovaná, do měkkých desek, někdy též označováno jako „paperback“ či se můžeme setkat ještě s označením V2.
- **Váz.** – tedy vázaná, v tvrdých deskách, označováno též jako V8.

Firma nabízí oba tyto způsoby vázání knih, ale častěji je používána vazba do měkkých desek, a to především z ekonomických důvodů. Jak vypadá stejná kniha v obou zmíněných vazbách ilustruje obr. č. 3.2 na str. 13, kde na obrázku č. 3.2(a) vidíme levnější variantu, tedy vazbu brožovanou, a na obrázku č. 3.2(b) můžeme porovnat stejný knižní titul ve vazbě do tvrdých desek.

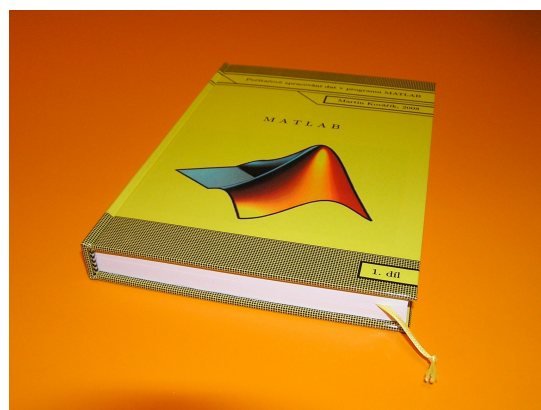
3.2.2 Další tiskoviny

Kromě knih se firma zabývá i dalšími tiskovými produkty, mezi které lze zařadit například tisk a výrobu:

- katalogů,
- vizitek,
- letáčků,
- vstupenek,
- potisků CD/DVD,
- kalendářů,
- firemních tiskovin (štítků, obálek, smluv atd.).



(a) Vazba do měkkých desek



(b) Vazba do tvrdých desek

Obrázek 3.2: Dvě základní knižní vazby

3.2.3 Materiál

Vzhledem k široké nabídce tiskovin a jiných produktů je důležité mít bohatý výběr různého materiálu. Nestací mít běžný kancelářský papír, je potřeba mít skladem papíry různých hmotností (např. 80, 160, 250 g/m²), různých povrchových úprav (klasický, matný, lesklý) i různých barev (např. pro výrobu letáčků je výhodné použití barevných papírů; vybírat lze z cca 20 až 30 různých barev).

Dalšími oblastmi, kde je třeba být materiálově připraven, jsou např. média CD a DVD, různé obaly, pošetky a krabičky na CD/DVD, různé barvy a velikosti hřbetů pro kroužkovou vazbu, tonery do tiskáren atd.

3.2.4 Služby

S vydáváním knih úzce souvisí některé další produkty, především služby. Jedná se například o tuto nabídku:

- korektura textu,
- sazba a příprava pro tisk,

- grafické práce (návrh obálky, ilustrace knih),
- skenování,
- vypalování CD/DVD.

3.3 Technologické zázemí

Nyní si popíšeme, co vše firma *Martin Stráž* vlastní za stroje, aby mohla pokrýt nabídku výše uvedených produktů či služeb.

3.3.1 Tiskárny

Hlavním stavebním kamenem tvorby je barevná laserová tiskárna Develop ineo⁺ 250P, která tiskne na papíry až do velikosti A3⁺⁺ v rozlišení 600 DPI (Dot Per Inch, bodů na palec). Maximální doporučené zatížení je 35.000 stránek za měsíc, což je pro malonákladové vydávání knih dostačující. Důležitým parametrem tiskárny je to, jaký papír a o jaké hmotnosti dokáže potisknout. Tato tiskárna nabízí tisk na média až do 257 g/m², který je dostačující pro měkké desky knihy. Vyšší gramáž by byla samozřejmě výhodou, ale papíry 250 g/m² jsou dobrým startem. Rychlost tisku na běžná média (kancelářský papír) je 25 stran za minutu (jak černobíle, tak i barevně) při jednostranném tisku; při použití duplexu je rychlost 23 stran za minutu. Tiskárnu si můžete prohlédnout na obr. č. 3.1 na straně 12.

Jako záložní řešení, příp. pro tisk ve vysokém rozlišení nebo pro zvládnutí nárazových objednávek, jsou ještě k dispozici běžné kancelářské tiskárny, a to:

- **HP 2300d** – Tisk v rozlišení až 1200 DPI, formát papíru A4, černobílá, s možností duplexního tisku. Měsíční zatížení až 40.000 stran formátu A4. Tiskárna nabízí rychlost 24 stran za minutu při jednostranném tisku a 8 stran za minutu při oboustranném tisku.
- **HP 2605dn** – Tisk v rozlišení až 2400 DPI, formát papíru A4, barevná, s možností duplexního tisku. Měsíční zatížení až 35.000 stran A4. Rychlost při jednostranném tisku 12 stran za minutu černobíle a 10 stran za minutu barevně. Při použití duplexu rychlost výrazně klesá na pouhé tři strany za minutu.

3.3.2 Vazba dokumentů

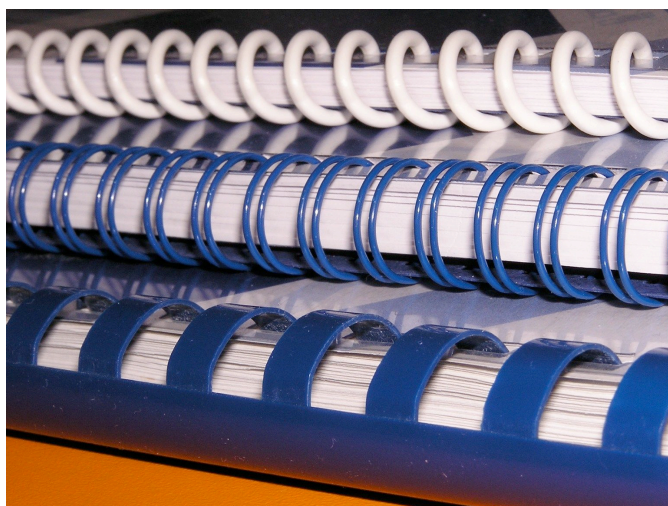
Pro základní knižní vazby slouží stroj finské výroby Fastbind Secura, který zvládá vazbu knih až do formátu A4 a tloušťky 40 mm (což odpovídá knize o cca 800 stranách běžného kancelářského papíru). Tento stroj můžete vidět na obrázku č. 3.3, strana 15. Díky speciální zarážce a speciální přirážecí liště je možné lepit nejen knihy s měkkými deskami, ale i knihy s tvrdými deskami.

Další oblíbenou vazbou jsou plastové a drátěné hřbety. Pro plastové hřbety slouží vazač Fellowes Pulsar e, obr. č. 3.5(b), str. 16. Výhodou vazby do plastových hřbetů je její rozebratelnost. Není tedy problém vazbu rozebrat, přidat či vyměnit listy a opět (např.) katalog spojit.

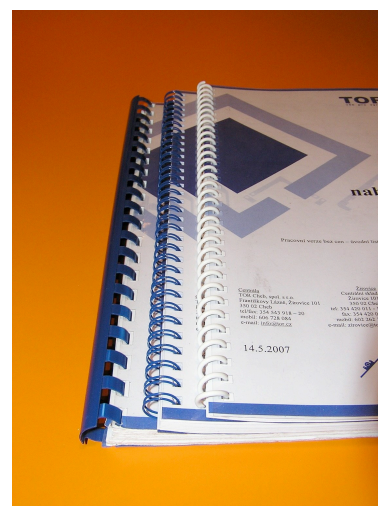
Elegantnější vazbou jsou drátěné hřbety, které se používají především pro nástěnné kalendáře. K této vazbě slouží stroj Renz SRW 360, obr. č. 3.5(a), str. 16, který mimo jiné zvládá také vazbu do spirály, která je známá především ze stolních kalendářů. Všechny tři zmíněné vazby (plastové hřbety, drátěné hřbety a spirála) ilustruje obrázek č. 3.4.



Obrázek 3.3: Fastbind Secura pro knižní vazbu



(a) Detailní pohled na hřbety



(b) Celkový pohled

Obrázek 3.4: Ukázky tří různých vazeb: plastové a drátěné hřbety a spirála

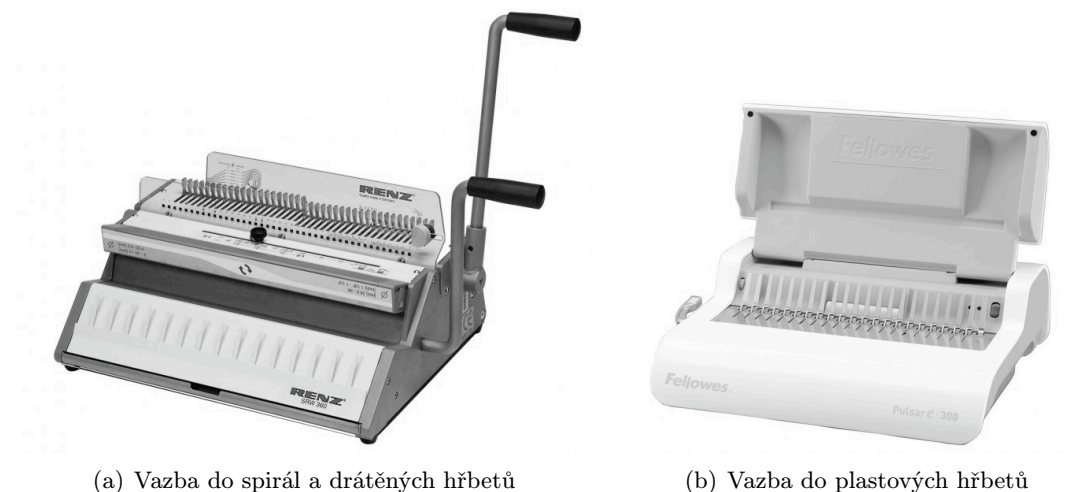
3.3.3 Úprava dokumentů

Popis bychom měli asi začít tím strojem, který se jako první použije (z pohledu knižní tvorby) – je jím bigovač nebo též „rýhovač“, obr.č. 3.6(a), str. 16. Jedná se o stroj, který dokáže elegantně zlomit/přehnout papír. Důležitý je ve spojení se strojem na knižní vazbu (Fastbind), do kterého se dává již přehnutá obálka. Zohýbat papír ručně, zvláště při gramáži 250 g/m², nepřináší dobré výsledky, proto tento stroj považujeme za hodně důležitý při výrobě knih.

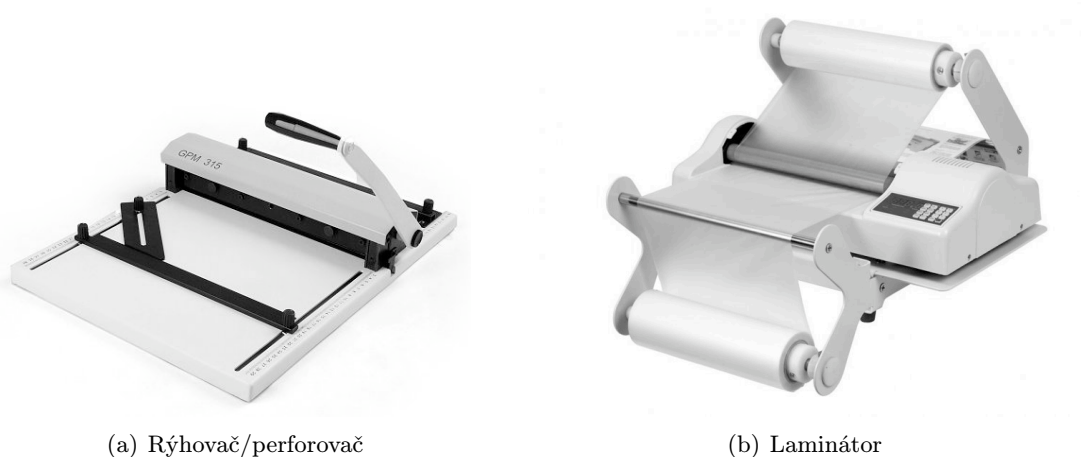
Jeho výhodou je, že umí nejen přehýbat papír, ale po drobném přenastavení umí i perforovat. Tuto službu při výrobě knihy nepotřebujeme, ale hodí se při výrobě jiných pro-

duktů, jako jsou např. vstupenky s odtrhávací částí nebo na zakázku připravené šablony smluv (jsou vždy tištěné dvě stejné smlouvy vedle sebe a po vyplnění u zákazníka se jednoduše od sebe odtrhnou).

Další důležitou úpravou dokumentů je laminace, obr. č. 3.6(b). Jedná se o potažení papíru tenkým průhledným filmem. Papír tak dostane vyšší pevnost, ale především větší odolnost vůči nepříznivým vlivům. Takto oboustranně upravený papír můžeme nechat na dešti a nemělo by se mu nic stát.



Obrázek 3.5: Vybavení pro kroužkovou vazbu



Obrázek 3.6: Stroje pro úpravu dokumentů

Laminace je využívána při výrobě obálek knih (jak měkkých, tak tvrdých), na vizitky, letáčky či pro úpravu fotografií.

Posledním strojem z oblasti úpravy dokumentů je zakulacovač rohů Diamond, který po výměně nástavců dokáže nejen kulatit rohy s různým poloměrem zaoblení, ale dokáže především palcový výsek (důležitý u nástěnných kalendářů, aby se daly listy otáčet a nepřekážel háček), i děrovat.

3.3.4 Ořez

Při výrobě knihy v měkkých deskách je prakticky finálním zakončením (při výrobě v tvrdých deskách je tato fáze někde v polovině výroby knihy) její výsledné ořezání na stohové řezačce, obr. č. 3.7(a). Zarovnáme tak nepřesnosti při setřepání svazku papírů před lepením, ale také můžeme knihu upravit pro požadované rozměry.

Doplňkem ke stohové řezačce je pak řezačka kolečková KW Trio 1300, obr. č. 3.7(b), která zvládá ořezat pouze jeden nebo několik málo papírů. Je ale za zlomek ceny a dokážeme na ní řezat větší formáty. Stohová řezačka ve firmě *Martin Stříž* dokáže řezat pouze do velikosti cca A3 (tedy něco málo přes 42 cm), zatímco kolečková řezačka zvládá řezat formát velikosti A0 (konkrétně až 130 cm).



(a) Nezbytná stohová řezačka



(b) Kolečková řezačka pro větší formáty

Obrázek 3.7: Stroje pro ořez dokumentů

3.3.5 Různé

Výše uvedené hlavní technologické zázemí pak už doplňují další drobnosti či samozřejmosti:

- počítač s CD/DVD vypalovačkou,
- pomůcka pro nalepení potisku CD/DVD,
- scanner,
- digitální fotoaparát,
- šuplera, nůžky, štípací kleště, knihařská kost atd.,
- rychlé internetové připojení.

Kapitola 4

Teoretická východiska

4.1 Metoda SWOT

Chceme-li firmu někam vést, k nějakému cíli, měli bychom nejdříve tuto firmu důkladně poznat. Jednou z takových metod je metoda SWOT. Název vychází z anglických **S**trengh, **W**weakness, **O**portunity a **T**hreat, tedy silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které běžně zapisujeme do tabulky.

Jak uvádí Bartes [3, str. 19]: „Její vyplnění běžně představuje 10 až 25 záznamů v každé části SWOT tabulky, které je nutno analyzovat a stanovit priority v jejich řešení. Předběžně jsou vždy určité priority v řešení silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb zřejmé z vyhodnocení jednotlivých typů strategických analýz.“

S – Silné stránky	W – Slabé stránky
Maximální individualizace zpracování Spolupráce s grafiky Vydávání v malém množství Flexibilita a dodací termíny	Minimální výdaje na reklamu Portfolio nabízených produktů Umístění provozovny
O – Příležitosti	T – Hrozby
Kontakty na vědeckou sféru Spolupráce s marketingovou společností GALEUS, s.r.o. Ochota značných reinvestic Rozšíření nabídky i na slovenský trh	Nízký kapitál Chyby v daňových přiznáních Konkurence „One person company“ Ekonomická krize Ručení celým majetkem Živelné katastrofy Neudržení technologického kroku

Tabulka 4.1: SWOT firmy Martin Stríž

V tabulce 4.1 vidíme jednotlivé body vztahující se k námi popisované firmě. Tuto tabulku však nesmíme brát jako hotovou a konstantní po celou dobu fungování firmy. Jed-

notlivé stránky firmy se totiž v čase vyvíjí, a tak některé položky mizí, některé nové přibývají, ale také se může stát, že dochází pouze k přesunu. Není vyloučeno, aby se například ze silné stránky stala hrozba apod.

Prakticky každý jednotlivý bod SWOT tabulky by se dal rozepsat na samostatnou diplomovou práci. Není tedy v naší moci, a ani to nebylo záměrem, zabývat se všemi. Zaměříme se pouze na některé z nich, a to na ty, kterým firma *Martin Stráž* přisoudila nejvyšší priority.

Jak samotný název této práce napovídá, budeme se zabývat především slabou stránkou *Portfolio nabízených produktů*, kterou se pomocí podnikatelského záměru rozvoje firmy pokusíme odstranit. Na závěr se stručně podíváme i na některé *hrozby*. Ty sice nemusí přímo ovlivnit šíři nabízených produktů, ale mohou se vážně podepsat na kvalitě a dostupnosti.

4.2 Důvody ke změně současného stavu

Pokud bychom si položili otázku „proč měníme, resp. chceme měnit současný stav“, odpovíme si celkem jednoduše. Níže popsané platí obecně, nejen na naši firmu.

- **Získání zakázek** – nároky odběratelů/zákazníků jsou čím dál větší a požadují od dodavatelů komplexní zajištění dané oblasti. Je to logické a můžeme si to ukázat na příkladu pořadatele konferencí. Pokud má pořadatel zajistit konferenci, je třeba se postarat o spoustu rozličných požadavků a nároků od zázemí, průběhu a technického zajištění až po maličkosti, jako je například nástěnka s aktuálními informacemi, resp. možnými změnami v programu. Čím méně firem je třeba k těmto úkolům přizvat, tím lépe, neboť se tím snižuje množství lidí, s kterými pořadatelé komunikují a přenáší tak část svých kompetencí a úkolů na ně. Prakticky řečeno: Je rozdíl, zda pořadatel domluví s jednou osobou tisk veškerých materiálů nebo zda musí s jednou osobou domluvit sborníky, s jinou osobou domlouvat tisk brožur a s jinou osobou se domlouvat na tisk plakátů a bannerů.

Pokud bychom jako firma nedokázali pokrýt veškeré poptávky organizátora v dané oblasti, mohlo by se stát, že si najde jinou firmu.

- **Zvýšení zisku** – úzce souvisí s předchozím bodem. Pokud nabídneme komplexní produkt, znamená to, že zákazníkovi poskytujeme vyšší užitnou hodnotu. Také mu tím šetříme čas a výsledek by měl být kvalitnější a kompaktnější. Přeci jen je něco jiného, když každou část tvoří někdo jiný s jiným stylem a jinou představou, než když vše zařídí jedna firma s jednotnou vizí a stylem.

Také i samotná definice živnosti, resp. přesněji živnostenského podnikání, dle Zákona o živnostenském podnikání [5, § 2], odkazuje na dosahování zisku. Definice zní přesně takto: „Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“ Osobně bych před slovo *zisku* dopsal ještě slovo *dlouhodobého*.

- **Větší výroba** – opět souvisí s prvním bodem, tedy se získáním zakázek. K lepší konkurenci přispívají především dvě věci: diferenciací a nižší ceny (tedy snižování nákladů). A právě z pohledu snižování nákladů má větší výroba pozitivní vliv. Už i Baťa této možnosti využil. V době, kdy všichni zvyšovali ceny za obuv, on nezdražil. A jak toho dosáhl? Zvýšil produkci, čímž snížil náklady (fixní náklady na kus klesly,

tedy celkové náklady na kus klesly a mohl cenu udržet). Toto platilo před sto lety, ale platí to i dnes!

- **Rozvoj firmy** – je to logické, prakticky každá firma roste a je třeba takovou věc mít pevně v rukou a mít vše dobře rozplánované a promyšlené. Snázeji tak předejdeme běžným problémům jako zadluženost, platební neschopnost nebo prostoje ve výrobě (například z důvodu, že momentálně nemáme peníze na servis nebo okamžitý nákup materiálu) a pomůže nám to k dlouhodobému plánování, které je nezbytné. Firmu si nezakládáme na několik měsíců nebo na rok.
- **Změna** – firma nemůže být neměnná, taková firma by brzy zanikla, neboť vše se mění, ať už jsou to vyvíjené technologie, nové znalosti, trh (náklady a názory, demografie, náročnost zákazníků), konkurence atd. Nelze tak říkajíc „usnout na vavřínech“. Je potřeba stále sledovat vývoj, přizpůsobovat se, měnit nabídku, skladbu produktů, kvalitu, inovovat.

Jak řekl Schumpeter (citováno z knihy pana Bartese [2, str. 21, 22]): *„Funkcí podnikatelů je novými myšlenkami a vynálezy reformovat nebo revolucionizovat výrobní postupy, nebo obecněji, nalézat dosud nevyzkoušené technické možnosti pro výrobu nových produktů, nebo hledat nové způsoby výroby produktů již existujících, např. nalezením nového zdroje surovin a materiálů, nebo získáním či vytvořením nového trhu, případně reorganizací průmyslového odvětví atd.“*

Bartes [2, str. 22] rovněž výstižně definoval to, jak by se firma měla chovat či být organizačně uzpůsobena, a to následovně: *„Moderní podnik je destabilizujícím prvkem. Musí být organizačně uzpůsoben inovacím a inovace jsou dle Josepha Schumpetera „tvůrčí destrukcí“. Musí být tedy organizačně uzpůsoben systematickému opouštění všeho zavedeného, obvyklého, známého a pohodlného, ať jde o výrobek, službu nebo výrobní proces, soubor dovedností, lidské a společenské vztahy či organizaci samu. Krátce řečeno, musí být organizačně uzpůsoben nepřetržitým změnám.“*

Změna je tedy nedílnou součástí každé firmy, resp. měla by být součástí každé firmy, která chce přežít.

4.3 Rozhodovací proces

Již jsme si řekli, že změny jsou nedílnou součástí většiny firem. Nyní si povíme něco, co se změnami úzce souvisí. Jedná se o rozhodovací proces. Rozhodování provádí každá osoba dnes a denně. Někdy je rozhodování tak snadné, že si ho ani zcela neuvědomujeme (například jsme na procházce, jdeme „od nikud nikam“, dojdeme na rozcestí a vydáme se jednou cestou a ani o tom nemusíme příliš přemýšlet). V životě však narazíme i na takové problémy, kdy rozhodování není vůbec snadné a musíme si pomoci různými metodami, abychom se pokusili vybrat nejlepší řešení (s tím pevně souvisí, že musíme mít stanoveny jasné cíle) – a v podnikatelském životě je takových rozhodování většina: kolik koupit materiálu, aby ho nebylo málo (prostoje), ale ani mnoho (neekonomické vázání kapitálu a náklady na skladování), od koho koupit a za jakých podmínek, jaké stroje koupit a zda koupit, pronajmout nebo využít outsourcingu atd.

Abychom se mohli dobře rozhodnout, musíme zahájit rozhodovací proces, který má dle Němečka a Zicha [15, str. 26, obr. 4] následujících osm kroků:

1. **Vymezení problému a stanovení cíle** – jednotlivá vymezení problémů najdeme v praktické části této práce, tedy v podkapitolách 5.1, od str. 26, až podkapitola 5.3 začínající na straně 36. Cíl je společný, byl popsán v kapitole 2, str. 8, kde najdeme i obecné vymezení problému. Tato část je velmi důležitá, neboť špatné stanovení problému vede ke stanovení špatného cíle (resp. dobrého cíle, ale ke špatnému problému). Jak uvádí Němeček a Zich [15, str. 29]: *„Přesně formulovaný cílový stav umožní přesně formulovat úkoly, které vyžaduje realizace rozhodnutí, a také velmi usnadní kontrolu plnění. Tam, kde již při stanovení samotného cíle jsou nejasnosti a rozpory, nelze dobře rozhodnout.“*
2. **Získávání informací** – jde především o najít zdroje informací, tedy použití reklamních letáků, webových prezentací firem a jejich produktů, odborných katalogů, recenzí a diskuzí na Internetu, zkušeností uživatelů, předvedení produktu prodejcem atd.
Následně je potřeba informace analyzovat, uspořádat, filtrovat, třídit, řadit atd. Pokud bychom si před sebe na stůl položili například reklamní leták, vytištěný článek z Internetu a přepis telefonního hovoru s prodejcem, tak nám to k dalším krokům, především pak k rozhodování, mnoho nepomůže. Ze získaných informací musíme vybrat relevantní a důležité informace a ty si nějak uspořádat. Po takovém utřídění informací může již dojít k vyloučení některých řešení, neboť na první pohled nenaplnují vymezené cíle.
3. **Vymezení variant** – jak uvádí Němeček a Zich [15, str. 31]: *„Vymezení reálných variant je logicky možné až v okamžiku, kdy je jasně definován problém, který je třeba řešit, a kdy je jasně definovaný cíl.“*
4. **Hodnocení variant** – více viz následující kapitola, kapitola 4.4.
5. **Výběr variant** – pokud jsme v předešlém kroku zhodnotili jednotlivé varianty, tak výběr té nejlepší by měl být již snadný. Vybereme tu variantu, která získala nejvíce bodů. Hodnocení však musí být dobře nastaveno. Hledáme-li například nejlevnější řešení, je třeba, aby tomu bylo hodnocení přizpůsobeno a toto důležité kritérium bylo nejvíce ohodnoceno.
Pouze v případě, že z hodnocení vyšlo několik variant prakticky se stejným výsledkem, je potřeba mezi nimi rozhodnout. Můžeme tak učinit tím, že provedeme nové hodnocení s upravenými prioritami, rozšíříme nebo zúžíme počet zkoumaných vlastností, nebo mezi stejně hodnocenými variantami vybereme dle svého úsudku, intuice.
6. **Posouzení důsledků** – opět citujme Němečka a Zicha [15, str. 36]: *„Dosavadní postup vedl k výběru optimální varianty, ale nijak nepostihl možná rizika, tedy nepříznivé důsledky, které mohou z realizace nastat. Je tedy účelné dříve než bude vydáno rozhodnutí ještě promyslet, zda nám rozhodnutí o řešení problému vybranou variantou nevyvolá problémy, které mohou být ještě horší než ten, který je snaha řešit.“*
7. **Formulace a implementace rozhodnutí** – dle Němečka a Zicha [15, str. 36] tato část zahrnuje: *„Celý rozhodovací proces nemá žádný reálný význam, pokud není vydáno zřetelné, jednoznačné rozhodnutí. Toto rozhodnutí nesmí připouštět různý výklad, musí být srozumitelné, určené co do odpovědnosti, času i možných zdrojů a nákladů.“*
8. **Kontrola** – měla by být nedílnou součástí rozhodovacího procesu, i když na ni mnozí manažeři zapomínají. To, že jsme objevili problém, zhodnotili ho, navrhli řešení

a jedno z nich vybrali, je jedna věc, ale je také potřeba následně zjistit, zda dané řešení je správné, zda nám pomáhá plnit stanovené cíle, zda to plní v daném čase a s předpokládanými náklady. Popis cíle by tedy neměl obsahovat pouze nějaký budoucí stav či odstranění problému, ale jeho součástí by mělo být i časové a finanční hledisko. Případně další měřitelné hodnoty, jako jsou například snížení zmetkovitosti, zvýšení podílu na trhu, vyšší kvalita atd. Vždy by měl být cíl přesně určen, tedy to, o kolik se má snížit/zvýšit daná hodnota (absolutně nebo relativně a k jaké základně).

4.4 Hodnocení variant

Zde, v teoretické části, bychom se ještě měli trochu zastavit u samotného hodnocení variant.

Některá rozhodnutí jsou velmi snadná. K rozhodnutí nepotřebujeme příliš mnoho informací a po jejich získání je výběr produktů tak úzký a přehledný, že vybrat mezi nimi je velmi snadné. Někdy se nám výběr variant zúží na jednu jedinou variantu a není třeba se rozhodovat.

Pokud však vyžadujeme srovnání více kritérií, mohou nám pomoci následující metody.

4.4.1 Výhody, nevýhody

Máme-li jen několik variant a sledujeme jen málo kritérií, přičemž většinu lze vyjádřit binárně (má \times nemá, ano \times ne, umí \times neumí), doporučil bych si jednotlivé varianty sepsat do tabulky, kdy v každém sloupci bude jedna varianta a pod ní si subjektivně sepišeme jednotlivé výhody (plusy, klady, pozitiva atd.) a nevýhody. Subjektivně proto, protože vybíráme pro sebe, musíme zohlednit náš pohled, naše požadavky a preference.

Jako příklad bychom si mohli uvést výběr nového mobilního telefonu. Na různých internetových stránkách si lze vypsát srovnání několika modelů. Také srovnání bývá objektivní, ale méně přehledné. Obsahuje všechny parametry telefonů, tedy i ty, které nás nezajímají. Tyto parametry zbytečně znepráhledňují tabulku a zhoršují rozhodování při výběru.

Mobil X	Mobil Y	Mobil Z
Výhody		
Malý Lehký Kvalitní GPS cena 3 MPx foto	Má GPS Malý Karta v ceně	cena
Nevýhody		
Malá paměť	cena Nemá MP3	Těžký Nemá GPS

Tabulka 4.2: Soupis kladů a záporů různých variant

Je potřeba si z daných parametrů vyčíst pouze ty, které jsou pro nás důležité, a ty si vypsat. Bude-li mezi parametry i některý zvlášť důležitý pro nás, doporučuji ho uvést na prvních místech a přidně ho i zvýraznit. Jak může vypadat takový soupis výhod a nevýhod, ukazuje tabulka č. 4.2.

Z takto přehledné tabulky je vhodná varianta, tedy vhodný mobil, vidět na první pohled. Přitom stačilo málo: najít si informace, vytvořit si tabulku a do ní si sepsat jen důležité parametry. Mobil X má pro nás 5 výhod a pouze jednu nevýhodu, kterou však řeší rozšiřující karty. Také důležitý parametr, tedy cena, je u tohoto modelu výhodou, tedy mobil lze pořídit za příznivou cenu.

Jak ale postupovat v případě, že parametrů máme mnohem více, třeba i desítky? A také bychom rádi rozlišili mimo toho, že je mobil levný, nebo drahý, i to, když je mobil někde mezi. Není levný, ale ani drahý. Některý je spíše levný, některý spíše drahý atd. Pomoc při takovém rozhodování můžeme hledat ve *fuzzy logice*.

4.4.2 Fuzzy logika

Fuzzy logiku využijeme pro složitější a hůře strukturované rozhodování. To, že máme při rozhodování mnoho parametrů, ještě neznamená, že je rozhodování složité. Pokud bychom mohli každou variantu a její sledované prvky rozdělit pouze na dva stavy (má \times nemá, ano \times ne, umí \times neumí, binárně tedy vyjádřeno jako 0 a 1), nebylo by takové rozhodování až tak náročné, viz například předchozí kapitola.

Co ale dělat v případě, kdy nelze sledované prvky ohodnotit binárně, ale nabývají mnoha různých stavů? Slovně bychom takovou situaci nazvali, že již nehodnotíme, zda *má* a *nemá*, ale přibýlo by nám ještě *trochu má*, *má z poloviny*, *má hodně* apod. A takových rozhodování není málo.

V těchto případech nám při rozhodování pomůže *fuzzy logika*. Co si pod takovým pojmem představit, nám říká např. Wikipedia [23]: „*Funkce příslušnosti ve fuzzy logice umožňuje přiřadit příslušnost k množinám v rozmezí od 0 do 1, včetně obou hraničních hodnot. Fuzzy logika tak umožňuje matematicky vyjádřit pojmy jako »trochu«, »dost« nebo »hodně« . Přesněji, umožňuje vyjádřit částečnou příslušnost k množině.*“ Stejný zdroj ještě uvádí, že logické výroky se tak ohodnocují stupněm příslušnosti (také *index vágnosti*), jehož hodnoty jsou v určitém intervalu.

Fuzzy logika se skládá ze tří kroků: fuzzyfikace, fuzzy inference, defuzzyfikace.

- V prvním kroku (**fuzzyfikace**) je potřeba vybrat produkty, které budeme sledovat, a také především parametry, které nás zajímají a dle kterých se potřebujeme rozhodnout. Nyní je potřeba rozhodnout, jak budou jednotlivé parametry rozděleny, tedy určit u parametrů, které nemají pouze binární stav, jak bude rozdělena množina příslušnosti (index vágnosti). Toto rozdělení nazýváme *stavovou maticí*.

Další částí prvního kroku fuzzy logiky je vytvoření *transformační matice*. Díky ní určíme nejen preference (váhy) jednotlivých kritérií mezi sebou, ale také tím určíme hodnocení jednotlivých možností v každém kritériu.

- Následuje krok nazvaný jako **fuzzy inference** – jakmile máme transformační matici s rozdělením jednotlivých kritérií, je potřeba pro konkrétní produkty vytvořit *vstupní stavovou matici* (*ano*, *ne*). Jedná se o přiřazení, do kterých vah zapadají konkrétní hodnoty daného produktu. Poté následuje úplně stejná tabulka, jen s tím rozdílem, že slovo *ano* nahradíme číslem 1 a slovo *ne* nahradíme číslem 0.

Je to z toho důvodu, že *ano*, *ne* je srozumitelnější pro běžného čtenáře, ale s hodnotami 0, 1 se lépe pracuje. Tato reprezentace nám umožní lépe kontrolovat, zda jsme vstupní stavovou matici zapsali správně. Zda jsme například u některého kritéria nezapsali dvakrát *ano*.

Jakmile projdeme kontrolou, provede se *skalární součin* (součet součinů) nad vstupní stavovou maticí (1, 0) a transformační maticí (jednotlivé váhy), jehož výsledkem je celkový počet získaných bodů pro daný produkt. Ten pak lze ještě převést do procentního vyjádření (počet získaných bodů děleno počtem maximálních bodů krát 100).

Pro provedení *fuzzy inference* nám stačí běžný kancelářský balík (resp. jeho tabulkový procesor, např. Calc z volně dostupného kancelářského balíku OpenOffice.org), kde využijeme základních funkcí:

- když-pak-jinak (if-then-else),
 - suma,
 - skalární součin (sumproduct),
 - běžné sčítání, odečítání, násobení, dělení.
- Nyní následuje třetí fáze, **defuzzifikace** – dle Raise, Dostála a Doskočila [19, str. 61] se jedná o: „... převádí výsledek předchozí operace fuzzy inference na reálné hodnoty. Reálnou akcí může být stanovení výše rizika. Cílem defuzzifikace je převedení fuzzy hodnoty výstupní proměnné tak, aby slovně co nejlépe reprezentovala výsledek fuzzy výpočtu.“
- Jednalo-li by se o složitější případy defuzzifikace, tak můžeme sáhnout po knize pana Nováka [16], kde je popsáno několik různých metod defuzzifikace.

4.5 Návratnost investic

Součástí každého plánu, každého návrhu musí být i finanční zhodnocení. Zajímat nás budou dvě informace, a to především kolik nás daná varianta bude stát a kde na to získáme peníze. Druhou podstatnou informací je, zda je daná varianta rentabilní. Logicky je jasné, že nejdříve musíme zjistit, zda se nám daná varianta vyplatí. Nemá cenu se zabývat otázkou, kolik varianta stojí a kde na ni vezmeme peníze, když bychom poté zjistili, že variantu zamítáme, neboť bude ztrátová a společnosti by nijak neprospěla, jen přidělala problémy.

Jednou z metod, jak zjistit předpoklad návratnosti investic a zda bude vůbec rentabilní, může být tzv. *Target Costing* (TC), neboli cílová kalkulace.

Target costing, jak jej uvádí Synek a kol. [21, str. 112]: „Vychází z toho, že cenu výrobku neurčují vzniklé náklady, ale trh (v podmínkách globalizace pro řadu výrobků světový trh). Z tržní ceny a plánované ziskové přírážky se odvodí přípustné náklady (*allowable costs*), které jsou trhem akceptovatelné; pokud jsou 'podnikové' náklady vyšší, musí být podrobeny důkladné analýze a přizpůsobeny cílovým nákladům (*target cost*). Racionalizace se netýká jen výroby, ale i předvýrobních etap (marketingu, výzkumu, vývoje a konstrukce, zásobování, odbytu, *controllingu*, logistiky). V poslední době kalkulace *target costing* nahrazuje dosud převážně používanou nákladovou kalkulaci (kalkulaci celkových nákladů).“

A kdy také určuje cenu trh? Tedy kdy je firma tzv. *příjemcem ceny*? Tato situace vzniká i v případě tzv. *dokonalé konkurence*. Tu lze dle Macákové a kol. [13, str. 267] definovat takto: „Tržní situace typická velkým počtem prodávajících a kupujících a stejnorodostí (homogenností) obchodovaného zboží. Žádná firma není schopna ovlivnit tržní cenu

a poptávková křivka po produktu každé firmy je horizontální – poptávka po produkci firmy je dokonale elastická.“ Tento případ je samozřejmě extrémem a v reálném světě (na reálných trzích) k němu v tak čisté podobě prakticky nedochází. Je však mnoho případů, kdy se k takové situaci můžeme přiblížit. Jedním z často uváděných příkladů bývá zemědělská produkce.

Vraťme se ale zpět k cílovým nákladům. Jejich výpočet lze vyjádřit jednoduchým vzorcem:

$$\text{konečná cena} - \text{požadovaný zisk} = \text{cílové náklady}$$

Po výpočtu cílových nákladů (TC) daného produktu a zjištění skutečných (nebo odhadovaných) nákladů na daný produkt zjistíme, zda jsme vůbec schopni za daných podmínek (daná konečná cena a zisk) produkt poskytnout. Pokud ne, tedy pokud skutečné náklady jsou vyšší než cílové, musíme se zaměřit na jejich analýzu a snížení. Pokud se nám toto nepodaří, tak při daném zisku budeme muset produkt nabízet za vyšší cenu, než určil trh, což (pomineme-li jiné faktory, tedy obecně) povede k tomu, že o náš produkt nebude zájem a nikdo ho nebude kupovat. Obecně tedy v dané situaci máme tyto možnosti:

- Analyzovat náklady a snížit je.
- Snížit požadavky na výši zisku. To v případě, že rozdíl mezi skutečnými a cílovými náklady je patřičně malý a snížení zisku je únosné. Mělo by se však jednat spíše o krátkodobé řešení.
- Produkt stáhnout a přestat ho nabízet. Nebo ho nezařazovat do svého portfolia, pokud jsme ve fázi rozhodování o nových produktech.

Pokud zjistíme, že skutečné náklady jsou nižší jak cílové, znamená to pro nás velkou konkurenční výhodu, kterou můžeme využít dvojím způsobem:

- Zachovat konečnou cenu, ale dosáhneme většího zisku.
- Snížit konečnou cenu, čímž můžeme zaútočit na konkurenci a zvyšovat svůj podíl na trhu.

Záleží na konkrétních číslech a konkrétní situaci, ale lze samozřejmě případně využít obou výše uvedených možností dohromady.

Kapitola 5

Vlastní návrh řešení a jeho přínos

Jak jsme si již uvedli v předchozí kapitole, tato práce se bude zabývat především jednou slabou stránkou firmy *Martin Stříž*, kterou je šíře nabízených služeb.

Kde jsou slabá místa, co je potřeba rozšířit a nabídnout, to si ukážeme na praktických příkladech. Prvním takovým příkladem jsou konference a abychom si nemuseli všechna čísla a požadavky vymýšlet, podíváme se na jednu konkrétní konferenci, která proběhla v říjnu roku 2008 pod názvem TeXperience.

5.1 Sborníky, knihy, diplomové práce

Asi nejdůležitějším bodem konference je vydání sborníku vč. přiřazení ISBN, neboť právě publikace včetně přiřazeného ISBN čísla je pro autory (vědecké pracovníky) důležité – dle takových činností jsou hodnoceni.

5.1.1 ISBN

Co se týče přidělování ISBN, v tom žádný problém není. Nakladatelství *Martin Stříž* dostalo k užití 100 čísel ISBN (978-80-87106-00-6 až 978-80-87106-99-0) a stav ke konci roku 2008 čítá 18 udělených čísel, tedy ještě 82 volných. Ale i po vyčerpání všech 100 udělených čísel se nic neděje. Po té stačí pouze požádat o přiřazení dalších a ty budou následně přiděleny. Tyto a další informace ohledně ISBN, pravidel přidělování atd. se lze dočíst v Příručce uživatele systému ISBN, viz [9].

5.1.2 Tisk

Druhým aspektem vydávání sborníků je, zda se náhodou nejedná o množství a rozsah, který by současné tiskové vybavení nezvládlo. Ze zmíněného ročníku konference víme, že sborník má cca 80 stran velikosti A5 a pro potřeby konference je požadavek asi 30 až 50 kusů.

Pokud tyto údaje převedeme do počtu A4 stránek (z důvodu, že v takových údajích je uvedena nejen rychlost tiskáren, ale i především jejich maximální nebo doporučené měsíční zatížení), dostáváme požadavek na výrobní kapacitu ve výši 1200 stran formátu A4 (při počtu 30 kusů) až 2000 A4 stran (při 50 kusech).

Podíváme-li se zpět do kapitoly 3.3, jmenovitě na straně 14, která se zabývá současným technologickým zázemím firmy, zjistíme, že tisk dvou tisíc stran je zcela v možnostech měsíčního zatížení hlavní tiskárny (Develop). Co se týče rychlosti, lze takovou objednávku vytisknout (nepočítáme vazbu) během asi hodiny a půl za využití pouze jedné tiskárny.

Zde jsou tedy zatím dostatečné rezervy a pořízené tiskárny plně vyhovují jak povoleným měsíčním zatížením, tak i rychlostí. Ale na druhou stranu, tiskové vybavení bude určitě tématem za několik let – ať už z pohledu, že současné tiskárny budou opotřeбенé (jak fyzicky, tak morálně), tak i z možného pohledu, že množství tiskových zakázek naroste nad současné kapacitní možnosti a bude potřeba pořídit výkonnější stroj (s tím budou souviset vyšší pořizovací náklady, ale zase na druhou stranu nižší provozní náklady, které se pak pozitivně promítnou do celkové ceny zakázky, a tedy i lepší konkurenceschopnosti našich nabídek).

5.1.3 Vazba, měkké desky

Zde se vrátíme k tzv. lepičce, tedy stroji, který umožňuje lepit knižní blok (obr. 3.3, str. 15). Náš dodavatel tohoto stroje ve svých materiálech (www.pala.cz/pdf/pl_fastbind_secura.pdf) uvádí, že stroj je schopný vyrobit až 180 vazeb za hodinu (jedna vazba za 20 vteřin). Toto spíše teoretické maximum ale brát v potaz nemůžeme, neboť se jedná o ruční stroj, a tak doba vazby záleží především na zručnosti obsluhy. Z dosavadní praxe lze říci, že reálná rychlost při udržení vysoké kvality je cca jedna vazba za 2 až 3 minuty, tedy přibližně 25 vazeb za hodinu (za klasickou, osmihodinovou pracovní dobu by to tedy mohlo být asi dvě stě knih).

I středně velkou zakázku (z našeho pohledu stovky kusů knih) lze bez problémů zvládnout v krátkém časovém úseku. A případné špičky lze vykrýt přesčasy, případně dočasným zavedením druhé směny.

5.1.4 Vazba, tvrdé desky

Do teď jsme se však bavili o tzv. brožovaných knihách, tedy knihách v měkkých deskách. Jak zefektivnit výrobu klasických knih v tvrdých deskách, to je momentálně obtížné, či příliš nákladné (nákup specializovaných strojů na výrobu tvrdých desek). Nyní se však podíváme na trochu jiný požadavek, a tím je vazba diplomových prací, případně neoborných knih. Zde se nám totiž naskytá možnost rozšíření služeb o tento druh vazeb za takových finančních podmínek, které jsou pro firmu přijatelné a únosné.

Vzhledem k tomu, že počet studentů vysokých škol neustále stoupá, dle údaje Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR se od roku 2001 do roku 2007 počet absolventů zdvojnásobil [14], tak se jeví velmi zajímavým nabídka vazby diplomových prací, neboť je tu vzrůstající tendence počtu potenciálních zákazníků. Krom tohoto optimistického výhledu však musíme vzít v potaz také i negativní možnost vývoje, který nastínila Masarykova univerzita v Brně. Tato univerzita již nevyžaduje vazbu závěrečných prací do tvrdých desek, jak je známe. Vzhledem k tomu, že závěrečné práce se odevzdávají také v elektronické podobě, tak MU (Masarykova univerzita) v tištěné podobě přijímá i vazbu kroužkovou. Do budoucna je tedy možné, že obdobné podmínky si vezmou za své i další univerzity v České republice a poptávka po klasické vazbě závěrečných prací bude neustále klesat, i přes vzrůstající počet absolventů.

Nyní se ale vraťme k technické záležitosti vazby diplomových prací. Ruční výrobu desek můžeme rovnou zamítnout – časová náročnost by byla neúnosná (studenti většinou odevzdávají práce na poslední chvíli, proto i vazba musí být provedena velmi rychle; ani cena takových desek by nebyla konkurenceschopná). Jedná se však o standardizované desky (velikost, vzhled), a tak lze využít strojní výroby, která cenu desek sníží na přijatelnou mez.

Takové desky nabízí jak finský výrobce Fastbind (výrobce lepičky), tak i pražské zastoupení polské firmy OPUS. Obě firmy nabízí mírně odlišný způsob vazby, proto je potřeba

si tyto dva druhy dát vedle sebe a srovnat výhody a nevýhody a dle toho rozhodnout.

Firma Fastbind nabízí předpřipravené desky vč. různých velikostí hřbetů. Výhodou této varianty je, že není potřeba dokupovat žádný stroj. Listy závěrečné práce se slepí na lepičce Fastbind Secura a ty se pak vlepí (odborně: zavěsí) do tvrdých desek pomocí připravených samolepek.



(a) Desky Fastbind



(b) Desky MetalBind a 2 různé hřbety

Obrázek 5.1: Tvrdé desky pro diplomové práce, případně neodborné knihy

Nabídka firmy OPUS a jejich vazba, kterou najdeme pod názvem *MetalBind*, má sice nevýhodu, že se musí koupit speciální vazač za 15.850 Kč bez DPH (verze OPUS MB 300, tedy nejvyšší verze, která umožňuje vázat svazky až o 300 listech, tedy 600 stranách, viz obr. 5.2, str. 29), tím však nevýhody oproti způsobu vazby à la firma Fastbind končí.

Výhod MetalBindu je hned několik:

- **Rychlost vazby** – OPUS MB je mnohem rychlejší. V případě Fastbindu je třeba nejdříve papíry slepit lepičkou. To trvá, jak jsme si v dřívější kapitole napsali, přibližně 2 až 3 minuty. V tomto případě je také nutné zdůraznit, že doba uvedení stroje do provozu je cca 20 minut. A ještě nám nějaký čas zabere samotné zavěšení slepených listů. V případě MetalBindu jde pouze o vložení hřbetu (tzv. kanálku) do vazače, setřepání svazku papírů a zároveň s deskami vložení do stroje a dvěma-třemi pohyby provést vazbu. Vazba je tedy hotová okamžitě, na počkání, během několika minut.
- **Rozebíratelnost vazby** – pokud bychom vazbu provedli pomocí Fastbindu, tak se už jedná prakticky o nerozebíratelnou vazbu (nebereme-li v potaz různé možnosti vyřezání, rozřezání apod.). V případě MetalBindu však lze vazbu bez problémů a bez jakéhokoliv zničení rozvázat (tuto činnost zajišťuje ten samý stroj). Není tak problém, pokud si autor dodatečně všimne závažného problému, aby se provedlo rozvázání, nahrazení či vložení nových listů a opětovné svázání práce.
- **Hřbety zvlášť** – jak můžeme vidět na obrázcích 5.1(a) a 5.1(b), je zde značný technický rozdíl. V případě Fastbindu jsou desky tvořeny jedním celkem – tedy přední deska, zadní deska a hřbet jsou pevně spojeny v jeden celek. Oproti tomu firma OPUS dodává zvlášť desky a zvlášť hřbety (kanálky). Z toho plynou pro řešení firmy OPUS hned tři výhody:

- Chceme-li být připraveni na vazbu o jakémkoliv možném množství listů, tak v případě Fastbindu to znamená nákup desek s různými šířkami hřbetu. V případě MetalBindu se jedná o nákup několika desek a k tomu všech možných velikostí hřbetů. Tím dochází k výrazné úspoře peněz, které by byly vázány v materiálu na skladě. S tím také souvisí menší náročnost na prostor, tedy nižší náklady na sklad.
 - Pokud chceme začít desky zlatit, tak v případě Fastbindu musíme vědět, jaké desky (tedy o jaké šířce hřbetu) vzít. Mnoho autorů však přesnější údaj rozsahu své práce ví až prakticky při odevzdání podkladů pro tisk. Pokud však využijeme tvrdých desek OPUS MetalBind, není třeba znát rozsah díla, neboť hřbet (kanálek) je zvlášť. Vezmeme tak jen samotné desky, které můžeme začít dopředu zlatit. Toto nám umožní lépe zvládat špičky, které se vyskytují vždy v termínu, kdy je nutné závěrečné práce odevzdat.
 - Chyba při zlacení má menší finanční dopad (menší ztráty), neboť se zničí jen přední deska (hřbet a zadní deska zůstává bez vady a lze je dále použít). V případě Fastbindu by došlo k znehodnocení celých desek a vyhodit se tak musí nejen přední deska, ale i zadní a hřbet, což je mnohem nákladnější.
- **Cena materiálu** – v případě MetalBindu je stejná, nebo dokonce i mírně nižší než v případě Fastbindu.
 - **Velikost desek** – Fastbind nabízí pouze základní velikost, tedy velikost A4 (to je sice pro vazbu závěrečných prací plně dostačující, ale my se nezabýváme pouze a jenom vazbou diplomových prací). Asi je možnost získat i jiné rozměry, ale pokud je firma standardně nenabízí, znamená to, že termíny dodání budou delší a ceny vyšší. Naopak firma OPUS má v základní nabídce nejen klasickou velikost A4, ale i A5, A4 na šířku a A3 na šířku. Toto přispívá k širším možnostem, tedy k většímu rozšíření nabízených služeb, což je jedním z hlavních úkolů této diplomové práce.



Obrázek 5.2: OPUS MetalBind 300 pro vazbu nejen diplomových prací

Verdikt je v tomto případě jasný a zřetelný na první pohled. MetalBind má sice vyšší pořizovací náklady na stroj, ale menší náklady na nutný materiál na skladě, rychlejší (a tedy

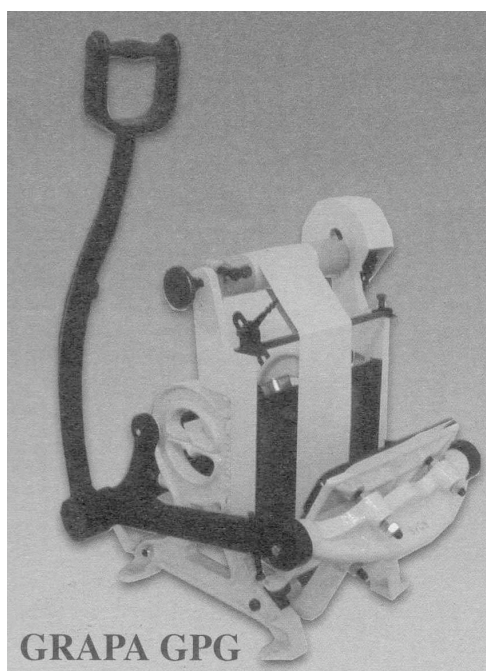
levnější) provedení samotné vazby a možnost případnou vazbu bez destrukce rozebrat. Také nabízí širší škálu různého materiálu, což lze dobře využít pro vazby knih.

Zlacení

S vazbou závěrečných prací do tvrdých desek (případně knih do stejného typu desek) úzce souvisí i zlacení (termoražba za použití různě barevných fólií, především zlaté a stříbrné). Na tomto poli najdeme mimo jiné výrobky dvou firem, které nabízí řešení pro malé firmy (tedy se nejedná o stroje za stovky tisíc či za miliony).

Firma GRAPA nabízí svůj stroj GPG 5, viz obr. 5.3(a). Vysoká pořizovací cena tohoto stroje (42.600 Kč bez DPH dle ceníku ze začátku roku 2008) a prakticky nulová nabídka souvisejícího zboží, především písma (štočků) dává malé šance této nabídce.

Firma OPUS už je na tom podstatně lépe. Nejen, že pořizovací cena jejich zlatičky Goldpress 4+, obr. 5.3(b), je mnohem nižší (22.900 Kč bez DPH), ale také nabízí písma (štočky), která jsou ke zlacení nezbytná. Tak, jak jsou kladeny požadavky na komplexní dodávky na nás, jsou tyto požadavky kladeny i od nás na naše dodavatele, proto doporučujeme nákup od firmy OPUS.



(a) Zlatička GRAPA GPG



(b) Zlatička OPUS GoldPress 4+

Obrázek 5.3: Stroje pro zlacení a hlubotisk

5.2 Plakáty (postery)

Díky strojům, které se pořizovaly především kvůli vydávání knih, lze však nabízet i další produkty, například: tisk letáků, vstupenek, vizitek, firemních dokumentů atd. Pokud bychom však chtěli mít nabídku poskytovaných tiskařských služeb kompletní, chybí nám jeden důležitý produkt – **velkoformátový tisk**.

Při pohledu do ceníků, kde uvidíme základní modely velkoformátových tiskáren, tedy plotterů (bereme v úvahu formát A0), uvidíme, že ceny začínají na 100 až 150 tisících, což je pro malou, prakticky začínající firmu, značná investice. Pokud by se jednalo pouze o velkoformátový tisk, tak by asi nákup takové tiskárny v nejbližších letech nebyl brán v potaz a případné poptávky by byly řešeny outsourcingem (plakáty by se nechaly tisknout v jiné firmě).

Jenže pro nákup velkoformátové tiskárny hovoří více požadavků, nejen tisk plakátů, proto se tímto možným rozšířením budeme zabývat již nyní. Kromě plakátů to tedy byly především tyto dva důvody:

- **Vyšší gramáž použitých médií** – tiskárna, kterou nyní disponujeme, zvládá tisk na papír o plošné gramáži až 257 g/m^2 . Tato gramáž se však jeví pro některé zákazníky jako nedostačující (ať už se jedná o obálky brožovaných knih nebo o vizitky – viz následující kapitola). Při pohledu na různé jiné laserové tiskárny (různé modely, různí výrobci) jsme zjistili, že prakticky všechny tiskárny končí u gramáže 250 (a mnohé i mnohem dřív). Nezbyvá, než se tedy podívat do světa inkoustových tiskáren. Zde však zjistíme, že vyšší gramáže najdeme především až u velkoformátových tiskáren.

A pokud vyšší gramáž zvládá nějaká menší inkoustová tiskárna, kde pořizovací cena by byla v přijatelné výši, zjistíme, že provozní náklady jsou obrovské. Jako příklad uveďme informace získané na veletrhu Invex 2008, kde vystavovala firma Epson. Jejich model EPSON R2880, který zvládá tisk na formát A3 a papír o tloušťce až 1,5 mm, stojí přibližně 20 tisíc Kč bez DPH. Při dotazu, kolik jsou náklady na inkoust při plnobarevném celoplošném potisku A4 stránky, byl odhad kolem 50 Kč. Při použití plotteru byl odhad nákladů cca 150 Kč/m^2 , tedy asi 10 Kč/A4 , což je pětina hodnota.

- **Fotokvalita** – inkoustová technologie dokáže zajistit lepší, fotorealistickou kvalitu oproti běžným laserovým tiskárnám, neboť mají nejen vyšší rozlišení (DPI), ale i samotná technologie, která umožňuje míchání inkoustů, hraje významnou roli.

Pořízení plotteru by nám tedy zajistilo nejen možnost nabízet tisk plakátů (posterů), ale i zlepšit kvalitu knih (tvrdší obálky, případně tisk fotografií) a vizitek, což vede nejen k lepší konkurenceschopnosti, ale také k udržení současných zákazníků. Především někteří odběratelé vizitek si již několikrát stěžovali na kvalitu, proto je třeba ji co nejdříve začít řešit.

U výběru plotteru se zdržíme delší chvíli, a to především ze dvou důvodů. Za prvé se jedná o značnou (vzhledem k velikosti popisované firmy) investici, tudíž je potřeba velmi dobře zvážit všechny různé argumenty. Za druhé, tiskárny se vyznačují mnoha parametry (až desítkami), a tak není na první pohled hned jasné, která značka a který typ jsou pro naše účely nejvýhodnější. Je potřeba si jednotlivé modely podrobněji zdokumentovat a porovnat, k čemuž využijeme fuzzy logiku.

V prvním kroku jsme se zaměřili na výběr kandidátů. Do fuzzy logiky bychom mohli dát desítky strojů, ale bylo by to zbytečně pracné, pro odlišení bychom museli zbytečně (pro naše případy) vkládat více parametrů a pro jednotlivé parametry použít větší škály. A také by se mohlo stát, že na konci takového výběru by nám zůstal například kandidát za 400 tisíc, což je momentálně pro popisovanou firmu zcela nereálné.

Proto si úkol usnadníme tím, že projdeme nabídku nabízených plotterů firmy Canon, Epson a HP a z nich vybereme nejpravděpodobnější kandidáty. Teprve mezi nimi se budeme

rozhodovat za pomoci fuzzy logiky. Hrubé síto bylo nastaveno takto: Plotter velikosti A0 nebo větší (tedy minimálně 33,1 palců až 44 palců), v cenové kategorii do 200 tisíc, určený pro fotorealistický tisk.



(a) Plotter HP Designjet Z2100



(b) Plotter Epson Stylus Pro 9880



(c) Plotter Canon iPF8100

Obrázek 5.4: Velkoformátové (A0, A0+) tiskárny

Z tohoto hrubého síta nám vzešly tři tiskárny (obr. 5.4): **HP Designjet Z2100**, **Canon iPF 8100**, **Epson Stylus Pro 9880**.

Nyní, když máme vybrané hlavní kandidáty, je potřeba vytvořit podmínky, na základě kterých se budou porovnávat. Tato část je čistě subjektivní, šitá na míru zadavateli. Je to i logické. Pro někoho může být velmi rozhodující pořizovací cena (jako je to v našem

případě), pro někoho může být tento údaj prakticky nedůležitý (například tiskárnu pořizuje na základě nějakého grantu, kde je celkem jedno, zda tiskárna stojí 100, 150 nebo 200 tisíc, neboť na to prostředky v daném grantu jsou vyhrazeny).

Je tedy potřeba brát zřetel na to, že kritéria, jejich váhy a výsledek této fuzzy logiky je primárně určen pro firmu *Martin Stráž*. Pokud by se chtěl danými výsledky řídit i někdo jiný, v první řadě by se musel podívat na jednotlivá kritéria a jejich váhy, zda odpovídají jeho požadavkům. Pokud ano, může si tiskárnu vybrat podle toho, jak kandidáti dopadnou v našem případě. Pokud ne, neměl by se jimi řídit, měl by upravit kritéria a jejich váhy a může se pak stát, že vítěz našeho srovnání bude v jeho případě na posledním místě jako prakticky nevyhovující řešení.

Pro srovnání plotterů jsme sledovali celkem 9 parametrů, přičemž jednotlivé parametry byly rozčleněny na 2 až 4 intervaly. Jednotlivým parametrům byly přiřazeny váhy podle toho, co je považováno za důležité a co méně.

Jednotlivá kritéria v tab. 5.1 na straně 34 jsou následující:

- I. **Cena stroje** – Orientační pořizovací cena stroje dle nabídky na Internetu. Cena je brána bez DPH.
- II. **Cena tisku** – Odhadované náklady na tisk 1 m² (což odpovídá i velikosti A0) při plnobarevném a plném pokrytí.
- III. **Počet inkoustů** – Kolik která tiskárna obsahuje jednotlivých náplní. Čím více, tím lépe, neboť je pak tiskárna schopna poskytnout větší barevnou škálu a věrnost vůči předloze.
- IV. **Rozlišení** – Rozlišení tisku v pixelech. Čím více, tím lépe, tiskárna je pak schopna tisknout přesněji a více detailněji.
- V. **Tloušťka médií** – Jak tlustá média (papíry) lze do tiskárny vkládat a potiskovat.
- VI. **Šířka rolí** – Pro potisk formátu A0 stačí tiskárna o šířce vkládaných médií 33,1 palců. Výrobci nabízeli 36 palců, nyní však většina z nich nabízí 44 palců. Tři vybraní kandidáti nabízí všichni shodně 44 palců, takže momentálně je tento parametr zbytečný. Je zde však ponechán pro případ, že by bylo potřeba do rozhodování přidat jiný/další typ plotteru.
- VII. **Rychlost tisku** – Udává se v m²/h a značí, jak velkou plochu je tiskárna schopna potisknout za danou jednotku času. Byly brány údaje, kdy tiskárna dokáže tisknout nejrychleji (což většinou znamená kvalita tisku draft za použití obvyčejných médií).
- VIII. **Plocha stroje** – Jak velkou plochu (m²) zabere tiskárna. Tento údaj byl brán v potaz, neboť nedisponujeme příliš velkými prostorovými možnostmi. Ale jak bude ukázáno dále, nebyla tomuto kritériu přiřazena příliš velká váha.
- IX. **Váha stroje** – Momentálně je provozovna firmy umístěna v 1. patře v budově, kde nejsou výtahy. Proto byla do přehledu vzata i váha stroje, i když opět s malým důrazem.

V tab. 5.2, str. 34, vyčteme v posledním řádku vždy maximální hodnotu daného sloupce (kritéria). Dle toho lze určit, kterým kritériím byly dány největší priority. Absolutně nejvíce je váha dána na II. kritérium, tedy cenu tisku. I poněkud vyšší pořizovací cena může být snadno kompenzována nízkými provozními náklady. Odpovídá to podnikatelskému duchu

– maximalizovat zisk. Proto se na nákup stroje nesmíme dívat krátkozrace (že bychom zohledňovali pouze pořizovací cenu), ale dlouhodobě, kdy po čase celkové náklady (pořizovací cena + cena koupeného materiálu, především inkoustu) povedou k preferenci stroje s vyšší pořizovací cenou, ale nižšími provozními náklady. Proto cena tisku má váhu 35 a pořizovací cena 25.

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
0–99	0–99	0–4	do 1439	0–0,49	do 36,9	0–9,9	0–0,9	0–99
100–129	100–139	5–11	1440 a více	0,5–0,9	37–41,9	10–19,9	1–1,4	100–149
130–159	140–179	12 a více	-	1 a více	42 a více	20–29,9	1,5 a více	150–199
160 a více	180 a více	-	-	-	-	30 a více	-	200 a více

Tabulka 5.1: Kritéria výběru plotteru a jejich rozdělení

Kritérium III., IV. a VI. mají shodnou váhu 8. Jedná se o počet inkoustů a rozlišení (což dohromady vypovídá o možné kvalitě tisku) a šířku rolí, tedy to, jak maximálně široké médium lze potisknout.

S hodnotou váhy 6 se setkáme u kritéria V (tloušťka médií), tedy to, na jak tlustý papír (v mm) lze tisknout. O trochu méně hodnocené je pak kritérium rychlosti tisku. Vzhledem k tomu, že nepředpokládáme plné vytížení stroje, tak rychlost tisku není až tak důležitá. Do přehledu však byla přesto dána, ale s docela malou vahou, neboť nám tato rychlost říká, jak budeme schopni pokrýt špičky, případně expresní zakázky.

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
25	35	2	2	1	2	2	2	3
22	28	6	8	4	4	3	1	2
17	20	8	-	6	8	4	0	1
11	11	-	-	-	-	5	-	0
25	35	8	8	6	8	5	2	3

Tabulka 5.2: Váhy jednotlivých kritérií

Posledními kritérii je hmotnost stroje (váha 3) a plocha, kterou stroj v provozovně zabere (váha 2). Celkový maximální počet získaných bodů je sto.

Nyní si v přehledné tabulce vypíšeme jednotlivé hodnoty všech tří plotterů, tab. č. 5.3, str. 35. Zdrojem těchto informací byly nejen webové stránky výrobců, jejich letáky, ale i informace získané na veletrhu Invex a informace ze stránek, které se zabývají touto problematikou. Ceny byly použity z různých e-shopů, a to konkrétně: HP ze stránek softcom.cz, Canon ze stránek bossan.cz a cena Epsonu z nakupunas.cz.

Dalším krokem fuzzy logiky je sepsání údajů každého modelu do tzv. „vstupní stavové matice (ano, ne)“. Po připravení tabulek fuzzy logiky pro daný produkt je to prakticky jediná část, do které se zasahuje a kde se mění údaje. Pokud například budeme chtít do fuzzy logiky přidat další model tiskárny, jen rozkopírujeme příslušné tabulky a pouze tuto jednu upravíme dle konkrétních parametrů nově přidaného modelu. Z toho důvodu jsou tato

políčka šedě podbarvena, viz příloha A, str. 65, kde jsou jednotlivé tabulky fuzzy logiky pro každý ze tří vybraných plotterů.

Kritérium	HP Z2100	Canon 8100	Epson 9880
Pořizovací cena	137.830	112.000	148.224
Cena tisku	130	115	150
Počet inkoustů	8	12	10
Rozlišení DPI	2400	2400	2880
Tloušťka médií	0,5	0,8	1,5
Velikost v palcích	44	44	44
Rychlost tisku	15	27,3	22,1
Plocha stroje	1,30	1,85	1,15
Váha stroje	86	142	90

Tabulka 5.3: Parametry plotterů

Dalším krokem je převedení vstupní stavové matice z „ano, ne“ na matici „1, 0“. Jde o jednoduché doplnění za pomoci základních funkcí jakéhokoliv tabulkového procesoru (například OpenOffice.org Calc, Microsoft Excel a další).

Jakmile máme tuto vstupní matici (1, 0), tak nad ní provedeme jednoduchou početní kontrolu – v žádném sloupci nesmí být součet hodnot větší jak 1. Pokud tak nastane, s největší pravděpodobností jsme špatně vyplnili stavovou matici (ano, ne) – někde jsme tiskárně přiřkli dvě různé hodnoty daného parametru, například kdybychom nastavili, že tiskárna má počet inkoustů 5 až 11, a pak bychom vyplnili, že tiskárna má počet inkoustů 12 a více.

Plotter	Body
HP Designjet Z2100	78
Canon iPF 8100	84
Epson Stylus Pro 9880	73

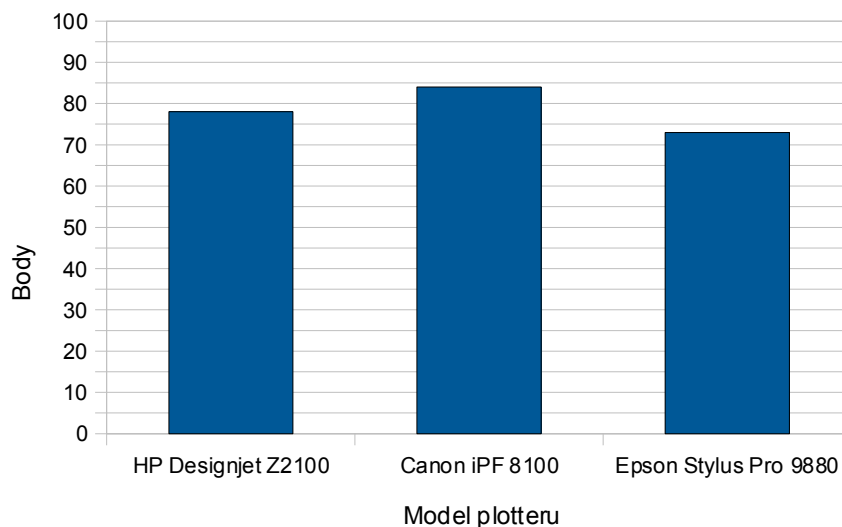
Tabulka 5.4: Hodnocení plotterů dle fuzzy logiky

Pokud kontrola proběhla v pořádku, pak už se provede pouze jednoduchý kartézský součin (součet součinů) vstupní stavové matice (1, 0) a transformační matice (obsahuje hodnocení jednotlivých kritérií a jejich intervalů). Výsledkem tohoto kartézského součinu je jedno číslo, tedy počet bodů, které daná tiskárna dosáhla. Poté ještě můžeme číslo převést na procentické vyjádření. V našem případě, neboť maximální počet dosažených bodů je 100, není potřeba na procenta přepočítávat.

Jakmile výše uvedené kroky provedeme nad všemi třemi tiskárnami, získáme tři hodnoty. Tiskárna, která získala nejvíce bodů, je dle našich kritérií a vah nejlepším kandidátem.

Výsledky fuzzy logiky, které najdeme pro všechny tři modely v příloze A, str. 65, shrneme do přehledné tabulky (tab. č. 5.4, str. 35) a grafu (pokud bychom měli více modelů,

určitě by bylo vhodné výsledek ještě seřadit sestupně). Při pouhých třech modelech je na první pohled patrné, že hlavním kandidátem je plotter značky Canon, model iPF 8100. Pokud by tento model nebylo z nějakého důvodu možné pořídit, tak jako druhý přichází v úvahu HP Designjet Z2100 a jako poslední možnost se umístil Epson Stylus Pro 9880.



Obrázek 5.5: Výsledek fuzzy logiky vyneseny do grafu

5.3 Vizitky

5.3.1 Tisk

Tisk vizitek je v současné nabídce asi tím nejnáročnějším. Ne z pohledu financí či času, ale především z pohledu kvality a požadavků zákazníků. Jsou zde kladeny vysoké nároky jak na kvalitu tisku, tak také na barevnou věrnost a možnosti použitých papírů (resp. vysokých gramáží).

Jak již bylo v předešlé podkapitole naznačeno, uvedené vysoké požadavky by měla splňovat nová tiskárna, konkrétně plotter. Vše bylo již popsáno, proto se podíváme na druhou důležitou oblast při výrobě vizitek, a tou je výsek (vyřezání vizitek z archu papíru).

5.3.2 Výsek/řezání vizitek

Po vytisknutí archu papíru (A4, A3) je potřeba jej rozřezat na jednotlivé vizitky (většinou se jedná o standardizovaný rozměr 90 mm × 50 mm).

V současné době je pro výrobu (řezání) vizitek použita stohová řezačka, obr. č. 3.7(a), doplněná o kolečkovou řezačku, obr. č. 3.7(b), oboje na str. 17. Jedná se tedy o ruční rozřezávání archů s vizitkami dle vytisknutých ořezových značek. Tuto metodu lze používat v menším měřítku, neboť je časově náročná (a tedy i méně finančně výhodná, tato náročnost se musí promítnout do ceny vizitek).

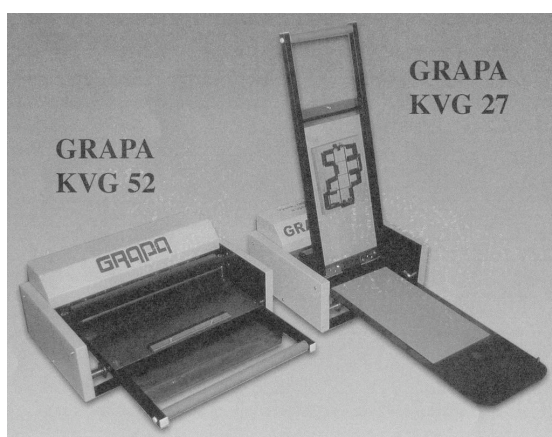
Pro efektivnější řezání vizitek však lze využít tzv. „výsekové stroje“, které fungují obdobně jako vykrajovátka při pečení vánočního cukroví. Tedy s tím rozdílem, že vykrojit měkké těsto lze silou ruky, vykrojit (vyseknout) papír už vyžaduje řádově větší tlak a ostří.

Stroje tohoto typu fungují na bázi výsekových kazet. Na podložku položíme papír, na tento papír položíme vysekávací matici a tento komplet zavřeme do plechové kazety, kterou necháme projet strojem mezi válci. Válce tlačí na vysekávací matici, která se zaboří do papíru a vysekne jej.

Jedním průchodem stroje, který trvá vteřiny, tak dostáváme hotové vizitky (12 kusů pro A4 papír, 24 kusů pro A3 papír, při standardním rozměru vizitek 90 mm × 50 mm). Tento postup je mnohem rychlejší než ruční řezání za pomoci kolečkové a stohové řezačky, kdy výroba 12/24 kusů trvá několik minut.

Tato rychlost je vykoupena počáteční investicí do výsekového stroje, jehož cena je v řádech desítek tisíc bez DPH. Je pak pouze otázkou množství vyrobených vizitek a jejich výsledné ceny, za kterou budou prodány, kdy bude návratnost této investice. Pro úplnost dodáme, že krom pořizovací ceny stroje je potřeba počítat ještě s cenou vysekávací kazety a výsekové matrice.

Jako příklad nejlevnějších výsekových strojů, které však pro výrobu vizitek plně vyhovují, si můžeme uvést stroj GRAPA KVG 52, stolní ruční kazetový výsekový stroj, obr. 5.6(a), který zvládá výsek až o šíři 52 cm. Bez problémů tedy zvládne výsek A3 archů. Na stránkách výrobce (www.grapa-print.cz) tento stroj nenajdeme, stránky jsou již delší dobu neaktualizovány. Dle telefonického rozhovoru je cena tohoto stroje 38.600 Kč bez DPH.



(a) Výsekové stroje GRAPA KVG



(b) Válcový výsekový lis C-PRESS 440

Obrázek 5.6: Výsekové stroje

Druhým kandidátem je novinka firmy Cyklos, která se zabývá výrobou kancelářské a polytechnické techniky. Teprve v roce 2008 rozšířili svoji nabídku o vysekávací stroj, s označením C-PRESS 440 (www.cyklos.cz/produkty/c-press-440.html), který nabízí za cenu cca 40 tisíc bez DPH, obr. 5.6(b).

C-PRESS 440 má několik výhod oproti GRAPA KVG 52: motorizovaný pohon, schopnost výseku tlustších materiálů (až 1,5 mm). Na druhou stranu má drobné nevýhody: užší pracovní šířka (44 cm vs. 52 cm) a vyšší hlučnost při práci oproti ručnímu výseku. Užší pracovní šířka až tolik nevádí, oba stroje zvládají výsek formátu A3, což je dostačující. Vzhledem k prakticky shodné pořizovací ceně je tak výhoda na straně C-PRESS 440, který doporučujeme pořídit.

5.3.3 Tisková předloha vizitek

Poslední možností (z pohledu výroby vizitek je to fáze první), jak zefektivnit (a tedy i zlevnit) výrobu vizitek, je alespoň částečné nebo rovnou plné zautomatizování přípravy tiskové předlohy.

Ne každá firma má daný firemní design vč. vzhledu vizitek. Je spousta firem, které potřebují vizitky pouze vyrobit, ale nemají představu o tom, jak mají vypadat. Návrh tak požadují po výrobcí vizitek. Vytvoření návrhů a práce grafiků je však nákladná. V této oblasti by však šlo využít tzv. šablon, které velmi dobře známe např. z kancelářských aplikací (MS Office, OpenOffice.org) při vytváření prezentací.

Optimalizace návrhu vizitek tedy spočívá ve vytvoření obdobných šablon, ale ne pro prezentace, ale pro vizitky, které mají většinou standardizovanou velikost 90 mm × 50 mm.

Dalším využitím technologií, které známe v jiném oboru, by bylo využití formulářů, resp. www stránek s formuláři. Zde by si uživatel připojený na Internet otevřel dané www stránky a v klidu by si na stránce vybral vzhled a vyplnil formulář (údaje, které chce mít na vizitce). Rovnou by na náhledu viděl, jak vizitka bude vypadat.

Po odeslání takového návrhu by byla přijata objednávka, zákazníkovi by byl poslán informativní e-mail s přiloženým náhledem vizitky a všechny vyplněné údaje z formuláře by si přebral automatizovaný systém (postavený na MySQL databázi, automatizovaném zpracování za pomoci jazyka PHP a sázecího programu TeX, který by připravil výsledné PDF o velikosti A4/A3 s vloženými 12/24 vizitkami a připravenými ořezovými značkami). Takový soubor pak už může jít přímo do tisku a výroba vizitek může začít.

Vzhledem k doporučení nákupu drahých strojů (plotter, výsek) je i žádoucí, aby se tyto investice co nejdříve vrátily, tedy aby se i výroba vizitek začala více propagovat a nabízet, a to pokud možno za konkurenceschopnou cenu. Z toho důvodu se jeví jako téměř nezbytné v brzké době začít pracovat na zautomatizování přípravy tiskové předlohy tak, jako tomu bylo v odstavcích výše popsáno a naznačeno. V dnešní době taková automatizace již není žádným problémem, je třeba pouze sehnat programátora a dohodnout s ním podrobnosti a výši odměny.

Pokud se nám podaří uskutečnit všechny tři inovace ve výrobě vizitek (plotter, výsek, automatizace tiskové předlohy), budeme mít mnohem snazší cestu k zákazníkovi, a to především díky těmto faktorům:

- **Cena** – vzhledem k celkovému urychlení návrhu, zpracování a výroby vizitek rapidně klesnou náklady a lze tak nabídnout značně konkurenceschopnou cenovou nabídku.
- **Rychlost dodání** – díky zrychlení výroby lze vizitky vyrábět obratem, na počkání.
- **Vyšší objem** – bude možné vyrábět řádově vyšší množství vizitek, není tak problém oslovit větší firmy, které objednávají např. tisíce vizitek najednou a očekávají brzké dodání.
- **Kvalita** – využitím modernějších technologií (tiskárna) lze nabídnout lepší barevné podání a barevnou věrnost a vyšší gramáž použitého papíru, který některé firmy vyžadují.
- **Návrh vizitek** – zájemce o vizitky si je v klidu připraví v internetovém prohlížeči, rovnou uvidí finální výsledek. Pokud se mu nebude líbit, začne měnit různé parametry tak dlouho, dokud nebude zcela spokojen. Během pár minut si tak „nakliká“ hotovou vizitku a bude-li spokojen, jedním kliknutím rovnou vizitky objedná – rychlé, málo pracné s okamžitým efektem.

5.4 Hodnocení

5.4.1 Návratnost investic

V kapitolách výše jsme si uvedli, jakým směrem je třeba nabízené služby rozšířit a především, jaké investice k tomu budou potřeba. V některých případech se jedná o nákup relativně levných strojů, v jiných případech jsou to investice pro tak malou firmu značně vysoké. Tak jako tak, je potřeba každou zvažovanou investici si probrat po finanční stránce, tedy především to, zda se investice vyplatí, zda bude rentabilní.

Pro firmu *Martin Stříž* není důležité přesné vyjádření bodu zvratu. Důležité je mít odhad, zda je vůbec reálné, aby se stroje za dobu jejich předpokládané životnosti odepsaly. K výpočtům použijeme metodu Target Costing – její princip jsme si teoreticky nastínili v kapitole 4.5 na straně 24.

Plotter a výsek – výroba vizitek

Pokud si představíme klasické vizitky, jedná se o potištěný papír velikosti 90 mm × 50 mm dle firemního designu, který bývá pevně dán (u větších společností). Z pohledu výrobce vizitek se tak ocitáme na trhu, kde je téměř dokonalá konkurence. Výsledek práce tiskárny je vždy stejný, vizitka daných rozměrů, kvality papíru a stejného designu. Nelze tak přímo rozlišit, kdo vizitky vyráběl. Je tedy jedno, která tiskárna vizitky vyrobí, není možnost se od konkurence výrazně odlišovat (mírná diferenciací může nastat za pomoci různých nabídek podpůrných služeb jako například doprava, termíny dodávek atd.) a firmy v tomto segmentu trhu jsou de facto příjemci ceny.

Firma *Martin Stříž* proto stanovila výslednou cenu, kterou vzala dle konkurenčních nabídek (a dle akceptace ceny předchozích zakázek), a vyčíslila ji na 160 Kč bez DPH za balíček vizitek (balíček = cca 100 ks). Dále byla stanovena výše zisku, ta má být ve výši 20 %, tedy 32 Kč. Když od cílové ceny 160 Kč odečteme cílový zisk 32 Kč, získáme hodnotu cílových nákladů, které v takovém případě činí 128 Kč.

Náklady	Kč/balíček
Papír	16
Inkoust	29
Práce	15
Režijní náklady	20
Doprava	10
Suma	90

Tabulka 5.5: Náklady na výrobu vizitek

Dále si vyjádříme jednotlivé náklady, které jsou s výrobou vizitek spojené (kromě odpisu strojů): papír, inkoust, práce (tvorba tiskových podkladů, tisk, balení, komunikace se zákazníkem), režijní náklady (skladování, pronájem kanceláří, elektřina, PC, reklama atd.) a doprava. Výši těchto nákladů shrnuje tabulka č. 5.5.

Celkové náklady mohou být až 128 Kč, skutečné náklady vyjma odpisů strojů jsou 90 Kč. Tímto získáváme hodnotu, kolik korun z každého vyrobeného balíčku vizitek může jít na odpis plotteru a výsekového stroje (tzv. příspěvek na opotřebení).

Životnost obou strojů odhadujeme na šest let. Na základě údajů o počtu dřívějších objednávek a viditelné rostoucí tendenci firma *Martin Stráž* odhadla počet vyrobených balíčků vizitek pro tento a následující roky. Údaje o odhadech odbytu vizitek viz tab. č. 5.6.

Rok	Balíčky
2009	500
2010	550
2011	600
2012	650
2013	700
2014	750
Suma	3.750

Tabulka 5.6: Odhad odbytu vizitek

Pokud tedy odhad počtu prodaných balíčků na následující roky je správný a za předpokladu, že se cena nebude měnit (resp. pokud se změní, tak to bude na pokrytí růstu ostatních nákladů, ne odpisů, tedy částka na odpis plotteru a výseku bude stále stejná), tak nám vychází, že během následujících šesti let, což je odhadovaná životnost strojů, se díky výrobě vizitek odepíše na oba stroje dohromady částka 142.500 Kč ($3750 \text{ ks} \times 38 \text{ Kč/ks}$). Pořizovací cena plotteru a výsekového stroje je 170.000 Kč, tudíž k úplnému odepsání nedojde. Odepíše se pouze cca 83,8 %. Takový výsledek lze interpretovat hned několika způsoby a dle toho vyvodit příslušné závěry, případně požadavky na změny:

1. Výsledek je více než přijatelný, a to především z toho důvodu, že oba stroje, jak plotter, tak i výsek, se budou využívat i k jiným účelům, než jen k výrobě vizitek, a proto budou na odpisy přispívat i náklady jiných produktů. Jako příklad dalších produktů těchto dvou strojů si můžeme uvést – plakáty, postery, puzzle, krabičky (určité základní informace k výrobě krabiček uvádí např. Král [12]) atd.
2. Výsledek není dle očekávání. I když se na strojích budou vyrábět i další produkty, ty však budou v tak malé míře, že zbylých cca 16,2 % neodepíše, a proto je potřeba, aby odpisy z výroby vizitek byly ještě vyšší.
3. Stroje budou použity pouze a jenom k výrobě vizitek, proto je potřeba, aby za oněch 6 let byly plně odepsány z výroby vizitek. Dle zadaných a předpokládaných skutečností se odepíše pouze něco málo přes $4/5$, což je nevyhovující, nákup těchto strojů v takovém případě nerentabilní, tedy ztrátový a z tohoto pohledu nelze nákup doporučit.

Nás se týká bod 1., tedy odpis strojů ve výši téměř 84 % pouze z výroby vizitek je vynikající a na základě tohoto zjištění doporučujeme nákup zmíněných strojů. Po realizaci investice pak bude potřeba se zaměřit na propagaci nejen samotné výroby vizitek, ale také dalších produktů (zmíněných plakátů, posterů, puzzle atd.) a také sledovat objem a vývoj počtu prodaných balíčků vizitek a zda skutečnost je dle našich odhadů.

Zlatička a MetalBind – vazba závěrečných prací

Druhým investičním záměrem na rozšíření služeb je nákup zlatičky a stroje pro vazbu do tvrdých desek, které lze nejvíce využít pro vazbu závěrečných prací (především bakalářské a diplomové práce).

I zde využijeme metodu cílových nákladů. Na trhu vazeb závěrečných prací je nemalá konkurence a opět je výsledek víceméně velmi podobný, ať už si vazbu necháme provést kdekoliv. Znovu se tak dostáváme do situace, kdy budeme příjemci ceny a bude nyní záležet, zda se nám podaří náklady stlačit na takovou míru, abychom byli schopni produkt za danou cenu nabízet.

Cílovým trhem z pohledu geografického umístění bude Brno, proto je potřeba analyzovat konkurenční nabídky právě na tomto trhu, v tomto městě. Při standardní době dodání (několik dní) budeme počítat cenu 150 Kč/ks s daní (126 Kč bez daně) pro vazbu závěrečných prací se 4 řádky zlacení (MZLU) a 300 Kč/ks s daní (252 Kč/ks bez daně) pro desky s 12 řádky zlacení (VUT). Konkurenční nabídky můžeme najít např. zde: diplomky-online.cz, gnt.cz, touzinovi.cz, jasykodokument.cz.

V obou případech budeme požadovat výši zisku cca 20 % z ceny bez daně (25 Kč v případě vazby se 4 řádky zlacení a 50 Kč v případě vazby s 12 řádky zlacení; zisk byl zaokrouhlen na celé koruny). Cílové náklady by tak měly být v maximální výši 101 Kč, resp. 202 Kč.

Náklady v Kč	4 řádky	12 řádků
Desky	56	56
Zlaticí fólie	4	12
Práce	20	52
Režijní náklady	10	15
Suma (Kč)	90	135

Tabulka 5.7: Náklady na vazbu závěrečných prací

Příspěvek na odpisy tak v případě 4řádkové vazby bude ve výši 11 Kč, v případě 12řádkové vazby 67 Kč. Vycházíme z vypočtených cílových nákladů a skutečných nákladů uvedených v tab. č. 5.7. Výši příspěvku si určíme pro každý stroj zvlášť, a to vzhledem k přihlídnutí k výši pořizovací ceny a také k množství práce, které stroj musí odvést. V případě 4řádkové vazby nastavíme odpis ve výši 2 Kč a 9 Kč, což je zhruba ve stejném poměru jako jejich pořizovací ceny. V případě 12řádkové vazby nastavíme příspěvek na odpis ve výši 10 Kč a 57 Kč – mírně zvýhodníme příspěvek na odpis zlatičky, neboť ta odvede více práce.

Také odhadovaná doba životnosti je u každého stroje jiná, a to především z důvodu, že MetalBind funguje pouze na mechanickém principu, což snižuje pravděpodobnost nějaké poruchy.

V kapitole 5.1.4 na straně 28 jsme si jako pořizovací cenu vázacího stroje MB 300 uvedli částku 15.850 Kč. Firma OPUS však nabídla na tento stroj slevu, proto jako pořizovací cenu budeme brát částku 12.680 Kč bez DPH. V případě pořizovací ceny zlatičky musíme k částce 22.900 Kč přičíst ještě cenu nutnou pro pořízení sad písem pro zlacení a některé další pomůcky:

- Sada písem ($2 \times$ základní znaky, $2 \times$ české znaky, $1 \times$ sada číslic, mezer a speciálních znaků) ve dvou velikostech. Tedy $5 \text{ sad} \times 1990 \text{ Kč/sada} \times 2 \text{ velikosti} = 19.900 \text{ Kč}$,
- Rámečky pro uchycení znaků: $2 \text{ ks} \times 1.110 \text{ Kč/ks} = 2.220 \text{ Kč}$,
- Box pro skladování písem: $2 \text{ ks} \times 499 \text{ Kč/ks} = 998 \text{ Kč}$,
- Doplněk pro zlacení na hřbety: 1.990 Kč .

Dohromady se jedná o investici 48.008 Kč , pro mírné zjednodušení použijeme zaokrouhlení na částku 48 tisíc. Všechny uvedené důležité informace potřebné pro další počítání sumarizuje tabulka č. 5.8.

Údaje	MetalBind	Zlatička
Pořizovací cena (Kč)	12.680	48.000
Doba životnosti (roky)	8	6
Příspěvek na odpisy „4řádkový“ (Kč)	2	9
Příspěvek na odpisy „12řádkový“ (Kč)	10	57

Tabulka 5.8: Údaje pro výpočet návratnosti MetalBindu a zlatičky

Bohužel nyní nemůžeme použít prognózy odbytu obdobně, jako jsme to udělali v případě vizitek, protože v případě vazby závěrečných prací nemáme žádná data. Tuto službu jsme zatím nenabízeli a nevíme, jaká může být reálná poptávka. Ale na základě uvedených informací (tab. 5.8) můžeme dopočítat, jaké množství závěrečných prací je potřeba svázat, aby došlo k úplnému odepsání strojů.

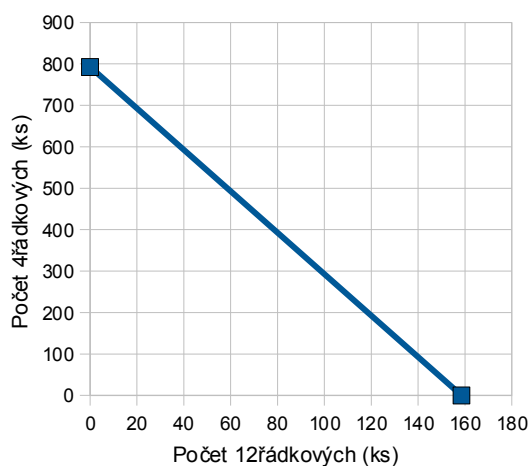
V případě pouze 4řádkových vazeb bychom museli ročně svázat asi 800 kusů a vyzlatit asi 900 kusů, aby za dobu životnosti byly jednotlivé stroje odepsány. Pokud bychom uvažovali pouze 12řádkové vazby, znamenalo by to ročně svázat asi 160 kusů a vyzlatit 140 kusů. Případně je možnost kombinace obou vazeb. Kolik kusů a v jakém počtu by asi bylo potřeba svázat a zlatit, to ukazují obrázky č. 5.7(a) a 5.7(b), str. 43.

Nyní je potřeba odhadovaný počet kusů nějak zanalyzovat, resp. se nad ním zamyslet, co je a není reálné a jak se k investici postavit.

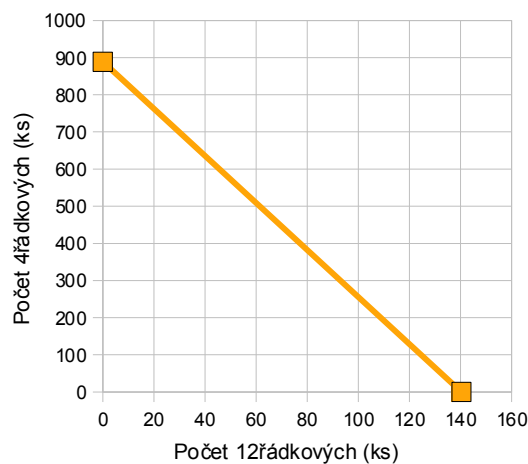
Udělat za rok asi 800 až 900 vazeb a 4řádkové zlacení se nyní jeví jako nereálné. Ať už z pohledu marketingu a propagace (získat tolik zakázek), tak především z pohledu dosavadních kapacit (kapacita strojů, pracovní síla, prostorové nároky). Musíme si totiž uvědomit, že se nejedná o práci, která se rozloží víceméně rovnoměrně v celém roce, ale že toto množství je potřeba stihnout během několika týdnů. Většina studentů odevzdává práci na svázání až těsně před finálním termínem pro odevzdání. Můžeme tedy počítat, že uvedené množství je potřeba zvládnout v rámci několika týdnů, maximálně asi jednoho měsíce. Jak bylo řečeno, toto je nyní nereálné.

Když se ale podíváme na situaci vazby s 12řádkovým zlacením, dostáváme se do zcela jiných čísel, a to přibližně 160 vazeb a 140 kusů zlacení. Za předpokladu, že by si každý student nechal dělat pouze dvě vyhotovení své závěrečné práce, znamená to každý rok získat cca 70 až 80 zákazníků. Toto číslo už se jeví docela reálné, i když vzhledem k opatrnosti je potřeba počítat, že se k němu během prvních let budeme přibližovat jen pozvolna, a tedy za dobu životnosti nedojde k úplnému odepsání. A jaké máme možnosti, jak vylepšit odepsání strojů? Můžeme si vypsát hned několik obecných možností:

- Snížit jiné náklady, aby na odpisy zůstala větší částka. To ale v tomto případě půjde jen ztěžít. Když se podíváme na skladbu nákladů, tak cenu desek a zlaticí fólie už asi nesnížíme. V daném objemu větší množstevní slevy nejsou nabízeny.
- Snížit požadovanou míru zisku. To by šlo, ale jen v řádech několika málo procent a takové řešení by mělo být spíše jen krátkodobé.
- Zvýšit odbyt například pomocí propagace. Zde je však potřeba počítat s náklady na propagaci.
- Zjistit, zda lze prodloužit dobu životnosti strojů a za jakých podmínek (za jakou cenu). Například nákup rozšířené záruční doby, prodloužení servisních smluv atd.
- Promyslet, jak stroje využívat více v dalších oblastech. Tohle bude jedna z důležitých cest, jak výrazně přispět k dalšímu odpisu strojů.
- Zvážit nákup jiných, levnějších strojů. Také nepřipadá v úvahu, protože zvažované stroje patří k těm nejlevnějším v dané oblasti.



(a) Množství pro odpis vazače MetalBind



(b) Množství pro odpis zlatiče GoldPress 4+

Obrázek 5.7: Znázornění kombinace počtu vazeb a zlacení ročně

Nejdůležitější tedy asi bude postupem času rozšiřovat možnosti využití strojů. V první řadě to bude asi nabídka vazby neodborných knih systémem MetalBind se zlacením. Neodborných knih však v nakladatelství *Martin Stráž* vychází menšina, ale i přesto to může být pro autory velmi zajímavá nabídka. Dále je možné tento způsob vazby nabízet na různé výroční zprávy, jídelní lístky, prestižní vazbu firemních tiskovin či ve spojení se zvažovaným nákupem plotteru nabídka výroby fotoalb a fotoknih. Samotnou zlatičku pak lze využít k různým vylepšení tiskovin, např. vizitek, firemních materiálů, potisku CD apod.

I přes vše výše uvedené a snahu co nejvíce stroje odepsat se může stát, že na konci doby jejich životnosti nebude jejich pořizovací cena zcela odepsána. I v takovém případě lze doporučit nákup těchto strojů, a to zejména z důvodu nabídky komplexních služeb. Kvůli tomu, že bychom nenabízeli komplexní služby, bychom mohli přijít o celé zakázky. Z toho důvodu je možné zvažovat i pořízení určitých strojů, které se výhledově zdají být na první pohled nerentabilní.

5.4.2 Finanční zajištění a harmonogram investic

V předchozích kapitolách jsme si rozebrali, jakým směrem by se měly nabízené produkty rozšiřovat. Dále bylo v každé navrhované oblasti nabídnuto několik možností a vybrána ta nejlepší pro podmínky firmy *Martin Stříž*. Následovala pak kapitola, která se zabývala rentabilitou a odhadem bodu zvratu daných investic. Všechny zvažované investice byly doporučeny k realizaci, proto se nyní dostáváme k poslední části plánu – finanční zajištění, tedy jak investice finančně zajistíme. Pak už může následovat samotná realizace, tedy nákup, a případné další kroky (instalace, zajištění servisu, zaškolení; propagace nových produktů; sledování vývoje odbytu a porovnávání s plány; zvažování nových produktů se stávajícím vybavením atd.).

Pořizovací ceny jednotlivých investičních záměrů byly v jednotlivých kapitolách popsány, ale pro přehlednost si je uvedeme v tabulce č. 5.9. Nyní také částky navýšíme o předpokládané prvotní investice do materiálu, protože stroje bez materiálu by nám nebyly nic platné. Částky nejsou spočteny přesně na koruny, jedná se spíše o přehled v rádech tisíců korun, což pro plánování, kdy a kolik finančních prostředků bude potřeba, je dostačující. V posledním sloupci nesmíme zapomenout na DPH. Firma *Martin Stříž* je plátcem DPH, takže mu bude od finančního úřadu vráceno, ale musíme s ním počítat, protože dodavateli se platí cena vč. DPH, je tedy nutné s tím počítat a mít dané finanční prostředky k dispozici. V současné době je standardní výše DPH 19 %, my opět použijeme drobné zaokrouhlení a budeme částku navyšovat o 20 %.

Investice	Stroj	Vybavení	Materiál	Suma	Vč. DPH
MetalBind	12.680	-	17.320	30.000	36.000
Zlatička	22.900	25.100	2.000	50.000	60.000
Plotter	112.000	-	18.000	130.000	156.000
Výsek	40.000	10.000	-	50.000	60.000
Suma	-	-	-	260.000	312.000

Tabulka 5.9: Výše finančních požadavků na plánované investice, v Kč

Pokud bychom chtěli nebo potřebovali realizovat všechny investice najednou, znamenalo by to disponovat částkou 312.000 Kč (z čehož by částka 52.000 byla vrácena po podání příznání daně z přidané hodnoty, tedy řádově za několik měsíců – záleželo by na tom, kdy by stroje byly nakoupeny vzhledem k tomu, že se bavíme o čtvrtletním plátcovství DPH).

Není však záměrem nakoupit všechny stroje najednou. Jejich nákup bude rozdělen do dvou fází. V první fázi to bude nákup MetalBindu a zlatičky, v druhé fázi plotteru a výseku (případně nejdříve plotteru a později až výseku). Tak jako tak je potřeba rozplánovat, z čeho budou investice hrazeny.

Nyní si musíme připomenout jednu z příležitostí, která je uvedena v tabulce č. 4.1, str. 18, která popisuje SWOT matici. Tou příležitostí je ochota značných reinvestic. Slovo značných musíme brát relativně, ne absolutně. V absolutním vyjádření se jedná o částku 10 tisíc Kč každý měsíc. Poslední investice byly ke konci roku 2007, takže od ledna 2008 se suma finančních prostředků dostupná k reinvesticím kumuluje.

První fáze investic byla v plánu na konec roku 2008, budeme tedy počítat s listopadem. Druhá fáze investic je v plánu na září 2009, tedy skoro až po roce. Takový pozdní termín není jen z důvodu financí, ale především z kapacitních důvodů (a to jak kapacita času

věnovaného podnikání, tak také prostorové kapacity, které by se měly v létě 2009 mírně rozšířit ze stávajících 16 m² na 21).

Když si uvedené informace znázorníme v tabulce, tak zjistíme, zda vlastní částky na reinvestice pokryjí zvažované výdaje, a pokud ne, tak kdy a v jak velké výši. Co se týče zvažovaného vrácení DPH, tak i tady si to mírně zjednodušíme. Budeme počítat s tím, že nám bude DPH vráceno následující měsíc po podání přiznání. Ve skutečnosti však DPH postupně „dostáváme“ zpět v rámci vydaných faktur a po podání přiznání už jen dostaneme zpět menší část (nebo platíme menší část).

Když se podíváme do tabulky č. B.1, kterou najdeme v příloze B na straně 69, zjistíme, že při investici v druhé fázi (v září 2009) bychom potřebovali úvěr ve výši téměř 90 tisíc Kč. Takto vysoká částka zadlužení se nám zdá příliš vysoká, nejen z pohledu výše úroků, ale také z pohledu možného rizika nesplacení či také rizika nezískání tak vysokého úvěru v bance (přeci jen v dnešní době celosvětové krize jsou banky při udílení úvěrů více obezřetné). Z tohoto důvodu upravíme druhou fázi tak, že v září se koupí plotter a výsekový stroj se koupí až v prosinci. A proč nejdříve plotter? Odpověď je zřejmá: V první řadě je potřeba zlepšit kvalitu nabízených produktů, tedy s plotterem dosáhneme lepší kvality vizitek, a také nabídneme další produkty. Teprve pak můžeme zlepšit/zefektivnit výrobu, tedy pořídit výsekový stroj na vyřezávání vizitek. Do té doby se budou vizitky řezat „postaru“, tedy za pomoci kolečkové a stohové řezačky. Jak tato II. varianta vypadá a jak bude náročná na finance, si můžeme prohlédnout v tabulce 5.10, str. 46.

Je však vhodné na tomto místě také uvést, že určitá míra zadlužení je nejen vhodná, ale dokonce i ekonomicky výhodná. Barrow [1] například uvádí, že banky všeobecně preferují poměr zadlužení 1 : 1. Tuto informaci však nelze brát paušálně na všechny podniky. Do hry vstupuje mnohem více faktorů, a to například v čem podnikáme, jaká rizika při daném podnikání jsou, jaký postoj k rizikům má majitel atd.

Z tabulky vyčteme, že výše potřebných finančních prostředků dosáhne maximální výše 30 tisíc korun. Taková částka už není příliš vysoká a na její pokrytí lze využít několika možností: od finanční podpory rodiny, přes kontokorent nebo krátkodobý úvěr v bance až po využití půjček z nebankovního sektoru. Rozhodnout však nyní, jak budou prostředky získány, je předčasné a zbytečné. Důležité je vědět, jaká výše asi bude potřeba a že možností jejich pokrytí je hned několik. Musíme také zdůraznit, že se jedná pouze o předběžný odhad. Potřebná částka může být nejen vyšší (to v případě, že se během roku 2009 objeví nečekané výdaje a nebude možné odkládat předpokládaných 10 tisíc každý měsíc), ale může být i nižší (např. v situaci, kdy měsíční částka na reinvestice bude vyšší, například díky využití strojů koupených v první fázi). Významnou roli může sehrát i vývoj kurzu, který rovněž ovlivňuje ceny strojů.

Pokud bychom se přeci jen dostali do situace, kdy je potřeba požádat o úvěr v bance, bude nezbytné sestavit podnikatelský plán, který je součástí žádosti. Mnoho informací lze použít z této diplomové práce. Ale podnikatelský plán psaný za účelem získání finančních prostředků má určitá svá specifika a je vhodné se inspirovat literaturou, která se takovým podnikatelským plánům věnuje. Pro začátek můžeme nahlédnout do publikací Blackwell [4] a Koráb, Mihalisko [10], kde získáme informace nejen o možnostech financování, ale i o tom, jak případný podnikatelský plán napsat.

Po vybrání cest rozšíření nabízených služeb, výběru konkrétních variant a zjištění, že jsou pro nás rentabilní, jsme nyní dospěli k názoru, že i po finanční stránce budeme schopni investice zajistit. Nyní tedy nezbývá nic jiného, než investice dle plánu z var. II realizovat.

Měsíc	Změna (Kč)	Stav (Kč)	Pozn. (tis. Kč)
01/2008	10.000	10.000	
02/2008	10.000	20.000	
03/2008	10.000	30.000	
04/2008	10.000	40.000	
05/2008	10.000	50.000	
06/2008	10.000	60.000	
07/2008	10.000	70.000	
08/2008	10.000	80.000	
09/2008	10.000	90.000	
10/2008	10.000	100.000	
11/2008	-86.000	14.000	+10 a investice (-36, -60)
12/2008	10.000	24.000	
01/2009	10.000	34.000	
02/2009	26.000	60.000	+10 a vratka DPH (+6, +10)
03/2009	10.000	70.000	
04/2009	10.000	80.000	
05/2009	10.000	90.000	
06/2009	10.000	100.000	
07/2009	10.000	110.000	
08/2009	10.000	120.000	
09/2009	-146.000	-26.000	+10 a investice (-156)
10/2009	10.000	-16.000	
11/2009	36.000	20.000	+10 a vratka DPH (+26)
12/2009	-50.000	-30.000	+10 a investice (-60)
01/2010	10.000	-20.000	
02/2010	20.000	0	+10 a vratka DPH (+10)

Tabulka 5.10: Tok finančních prostředků na investice, var. II

5.5 Marketing

5.5.1 Webová prezentace

Hlavní zdroj propagace v dnešní moderní době je především Internet. Pokud bychom měli kanceláře/provozovnu někde například v Brně, tak by se dalo zvažovat i použití venkovní reklamy (bannery na štítu domu, cedule u dveří, polepy na oknech apod.).

Vzhledem k současnému umístění v městě Bučovicích v odlehlejší části nebudeme takový způsob reklamy zamýšlet a zaměříme se především na zmíněný Internet. Máme zakoupenou doménu www.striz.cz i www.striz.sk (plány do budoucna) a jak taková současná webová prezentace vypadá, můžeme vidět v příloze C na str. 70. Každá webová stránka je rozdělena do tří částí:

- **Levá** – zde najdeme hlavní rozcestník, tedy menu, které se přizpůsobuje dle aktuální zobrazené stránky (zobrazuje podnabídky dané kategorie). V této části též vyčteme základní kontaktní údaje.
- **Pravá** – obsahuje seznam novinek a připravovaných projektů (knih) či rozšíření nabízených produktů
- **Prostřední** – hlavní část, která zobrazuje informace dle toho, jak si uživatel v levé části v menu vybral.

Na stránkách najdeme základní důležité informace, a to především informace o tom, čím se firma zabývá a také především seznam vydaných publikací s fotografiemi, případně v některých případech (dle domluvy s autorem) i celé knihy ke stažení ve formátu PDF.

Po projití celého webu, které zabere jen několik minut, však dojdeme k závěru, že webová prezentace by měla být mnohem obsáhlejší. Je potřeba po obsahové stránce dopracovat, resp. většinou vypracovat tato témata:

- Podrobnější informace a fotky knih z konce roku 2008.
- Ukázky dalších vazeb – nyní jsou dostupné pouze brožované knihy a knihy v tvrdých deskách a k tomu kalendáře. Bylo by dobré přidat fotografie kroužkové vazby, vazby do spirály a MetalBindu.
- Aktualizace seznamu služeb dle rozšiřování strojů.
- Ukázky dalších produktů, mezi které můžeme zařadit: perforace, vizitky, zlacení a hlubotisk, potisk CD/DVD, letáky, laminace atd.
- Připsat sekci návodů či FAQ, kde se zaměřit především na téma „jak vydat knihu“ a „jak objednat knihu“.
- Reference, kde zmínit projekty, na kterých se firma podílela. Můžeme sem zařadit například psaní článků do časopisu Rozhledy, vypsání knihy, na kterých se spolupracovalo (většinou typografické a odborné korektury apod.).
- Obchodní podmínky vč. informací o poštovním, osobním odběru atd.
- Více informací o Martinu Strížovi (úspěchy ze soutěží ve zpracování textů, členství v různých odborných organizacích, CV apod.).
- Souhrnná stručná tabulka všech vydaných knih.
- Ke kontaktům přidat odkaz na mapy.cz, případně je možné přidat i fotografie (jak z exteriéru, tak interiéru).

Bohužel, pokud se podíváme na webové stránky i po technické stránce, najdeme spoustu nedostatků. Dnešní možnosti jsou již zcela někde jinde a bylo by vhodné ve střednědobém horizontu zapracovat i na této oblasti. Výhodné by mohlo být využití nějakého CMS (Content Management System, tedy systém pro správu obsahu), který by správu webu usnadnil a mohl by zároveň, bez technických znalostí, umožnit nasadit různé nové technologie a především zjednodušit správu obsahu. Mezi nejznámější CMS systémy patří například: Drupal, Joomla!, MediaWiki, WordPress aj.

Moderní systémy nám mohou nabídnout nemálo prostředků pro zkvalitnění webové prezentace, ale také pro lepší komunikaci s návštěvníky, ze kterých se mohou stát zákazníci. Různé možnosti si vypíšeme jen ve stručnosti:

RSS, formuláře, komentáře, pagerank a SEO optimalizace, propracovanější správa fotografií, vkládání videí, úprava stránky pro tisk, upravený vzhled pro mobilní zařízení či hendikepované lidi, hlasování a ankety, zasílání novinek e-mailem (newsletter), možnost snadného doporučení stránky/produktu známým, uložení odkazu pro pozdější použití atd.

V neposlední řadě je vhodné zapracovat na zviditelnění firmy/webu na Internetu, a to ať už díky zápisům do katalogů a seznamu firem, registrace a zobrazení sídla firmy na mapy.cz a maps.google.com, tak i například zpětné odkazy (na náš web bude odkazovat jiný web) či diskutování v tématicky zaměřených diskuzích.

5.5.2 Propagace, reklama na Google.cz

Každý produkt potřebuje určitou míru propagace. Je vždy konkrétní otázkou, jaká propagace se použije a jak nákladná bude. U produktů firmy *Martin Stříž* se z části bude spoléhat na tzv. „kvalitní produkt si dělá reklamu sám“ a hned uvedeme, proč se na toto pravidlo můžeme z části spolehnout. Vycházíme opět z předešlých let a dosavadního vývoje, kde lze názorně vidět, jak se jednotlivé produkty postupně šíří mezi další zákazníky. Takto by si to mohl říct každý, my však podpoříme tato tvrzení hned několika reálnými příklady:

1. Ještě před začátkem podnikání, tedy před březnem 2007, se již Martin Stříž zabýval určitými službami, které byly vykonávány především na dohody o provedení práce. Jednalo se nejčastěji o korektury textu, případně o úpravy rukopisů. Z dlouhodobějšího hlediska byla a je velmi přínosná spolupráce s doc. Ing. Luborem Lacinou, Ph.D. Na základě tohoto pracovního kontaktu a spokojenosti s kvalitami produktů došlo časem k rozšíření množství zákazníků. Uvedme například paní Lacinovou a úpravu, tisk a vazbu její bakalářské práce, Ing. Petra Rozmahela, Ph.D., a spolupráce při vydávání CD s abstrakty z mezinárodní konference pořádané na MZLU v Brně.
2. Díky spolupráci s Mgr. Ivanem Bíbrem – odborná korektura knih Mandriva Linux – a spokojenosti s pečlivostí a především rychlostí, byla nejen rozšířena spolupráce (v roce 2008 se nejednalo již jen o knihu Mandriva Linux¹, ale další dvě knihy: Ubuntu 8.10 CZ² a Příručka uživatele PC Barbone³), ale na základě doporučení byla v témže roce uskutečněna zakázka sestávající z korektury, tisku a vazby výroční zprávy společnosti Liberix, o. p. s.
3. Spolupráce s Ing. Pavlem Střížem, Ph.D., přinesla krom samotných různých projektů a vydání knih také mnoho nových kontaktů a uskutečněných zakázek. Mezi ně můžeme uvést vydání knihy pana Kovářika o počítačovém zpracování dat v programu MATLAB, pana Klímka o ekonomických aplikacích statistiky a data miningu nebo třeba pohádková kniha pana Wagnera a další.
4. Nebo například v tabulce č. 5.6, str. 40, zmíněný odhad růstu počtu vizitek – současný růst počtu vizitek nebyl způsobený pouze tím, že by stávající zákazníci poptávali větší množství, ale také tím, že se počet zákazníků postupně rozšiřuje.

¹BÍBR, I. A KOL. *Mandriva Linux 2009 CZ. Instalační a uživatelská příručka*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 432 s. ISBN 978-80-251-2287-7

²BÍBR, I. A KOL. *Ubuntu 8.10 CZ. Příručka uživatele Linuxu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-251-2332-4

³BÍBR, I. *Příručka uživatele PC Barbone*. 5. aktual. vyd. Samostatně neprodejné. 240 s. Bez ISBN.

Spoléhat však pouze na to, že si produkty budou dělat reklamu samy, nelze. Z toho důvodu budou vyčleněny určité finanční prostředky na další způsob propagace, a to za využití jedné z příležitostí uvedených v tabulce č. 4.1, str. 18, zabývající se SWOT analýzou. Jedná se o úzkou spolupráci se společností GALEUS, s.r.o., která se zabývá správou a zprostředkováním reklamy na Internetu. Mezi nejvýznamnější možnosti umístění reklamy, které společnost GALEUS nabízí, můžeme uvést:

- **Google** – světově nejpoužívanější vyhledávač. Jen asi ve třech zemích světa není jedničkou na daném trhu – v ČR, Rusku a Číně, viz zdroj RuMarket.cz [20], ale i na těchto trzích jeho tržní podíl neustále roste. Jeho značnou výhodou je celosvětové uplatnění. V rámci jednoho systému (Google AdWords) lze cílit reklamy prakticky kdekoli ve světě.
- **Seznam.cz** – je jedničkou na našem (tedy českém) trhu. Reklamy spuštěné v jeho systému Sklik můžeme nalézt například na stránkách Novinky.cz, Lidé.cz, Firmy.cz, Mapy.cz, Stream.cz, Spolužáci.cz a dalších.
- **adFOX** – společnost Centrum Holdings zobrazuje své reklamy například na: Centrum.cz, Aktuálně.cz, Žena.cz a jiné.
- **ETARGET** – zobrazuje své reklamy na partnerských webech, mezi kterými můžeme uvést: Annonce.cz, Živě.cz, Nova.cz, iDnes.cz a další.

V létě 2008 byla spuštěná reklamní kampaň na Google.cz s klíčovými slovy týkajícími se vydávání knih a nakladatelství. Jaká byla úspěšnost této kampaně v období od 1. června do 31. srpna 2008, můžeme vidět v příloze D na straně 72. Tato kampaň, která přivedla dle statistiky 131 návštěvníků na webovou prezentaci www.striz.cz, nestála ani tisíc korun, a přitom nejen že zvýšila poptávku po produktech firmy *Martin Stříž*, ale přinesla i uskutečněné zakázky na vydávání knih vč. tiskové přípravy, korektury a výroby knih. Za několik stokorun vložených do reklamy tak byl zvýšen obrát firmy o několik tisíc až desítek tisíc korun (přesně to vyjádřit zatím nelze, protože některé projekty jsou ještě nedokončené a v jednání).

Na základě této zkušenosti s reklamou na Google.cz lze jen doporučit v ní pokračovat. Ve zmíněné příloze na dalších stranách nalezneme nový návrh internetové reklamní kampaně u společnosti GALEUS, s.r.o. Jedná se prakticky o původní kampaň, nyní však rozšířenou o další klíčová slova dle zamýšlených rozšíření podniku, tedy zaměřením nejen na vydávání knih, ale nyní i na tisk vizitek, vazby závěrečných prací a velkoplošný tisk.

Cenová nabídka zahrnuje nejen pevnou cenu kliku, 6 Kč, ale také nastavení maximální možné měsíční útraty – to je velmi důležité. Nestane se tak, že nám za měsíc přijde faktura na obrovskou částku, která by způsobila firmě platební problémy. Omezení je také výhodné z toho důvodu, že regulujeme množství přivedených zákazníků. Vyvarujeme se tak z části situaci, kdy by firmu oslovilo například 10 zákazníků s velkými projekty najednou a ty by nebylo možné z časových důvodů všechny přijmout, v horším případě by se přijaly a nestíhaly by se termíny, čímž by utrpělo jméno firmy.

Do budoucna lze uvažovat nejen zvýšení objemu reklamy na Google.cz (v případě, že množství zakázek se bude časově zvládat, případně v situaci, kdy dojde k přibrání zaměstnanců), ale také rozšíření působnosti reklamy i na Google.sk. Další zákazníky by bylo možné oslovit pomocí Skliku (především Seznam.cz) a adFOXu (především Centrum.cz). Prozatím však, vzhledem k velikosti firmy a finančním možnostem, se zaměříme jen na Google.cz. Je však dobré vědět, že Internet skýtá další možnosti v širší propagaci produktů.

5.6 Risk management

Každé podnikání, každé rozhodování s sebou nese různá rizika a není dobré je ignorovat, proto se v této kapitole u nich trochu zastavíme. Mnohá rizika vzniknou ještě dřív, než vůbec podnikat začneme, protože ještě před začátkem podnikání už děláme mnohá rozhodování a každé rozhodování s sebou nese riziko. Už samotná otázka „Budeme podnikat?“, případně „V čem budeme podnikat?“ je vyřčena ještě před založením společnosti a už s sebou nese riziko.

Bohužel riziko nás bude provázet po celou dobu podnikání a mohli bychom říci, že s růstem firmy rostou i rizika (například to, že ve větší firmě jsou investovány větší finanční prostředky a případný krach společnosti by způsobil větší škody – abychom byli přesní, riziko může být nižší, ale dopad bude silnější).

5.6.1 Analýza rizik

Největší rizika můžeme vyčíst v tabulce č. 4.1, str. 18, v části hrozby. Nyní si jednotlivé body podrobněji popíšeme:

- **Nízký kapitál** – souvisí především s tím, že se jedná o malou firmu, jednočlennou a roční obraty jsou zatím nízké. Jak již bylo napsáno v příležitostech, firma *Martin Stříž* jde zatím cestou značného reinvestování, tedy celková hodnota firmy se postupně zvyšuje. Pokud by však došlo k nějaké vážné situaci a bylo by potřeba hodně investovat (např. zničení/neopravitelné porouchání některého stroje), musela by se taková situace řešit nejspíše úvěrem.
- **Daňová přiznání** (daň z příjmu fyzických osob, daň z přidané hodnoty) – nedělají experti, kteří jsou proti chybám pojištění. Pokud by došlo k chybě v přiznání, znamenalo by to zaplacení nemalých penále, které by měly bezprostřední dopad na firmu. Toto riziko však zatím považujeme za mírné, neboť firma má během roku jen desítky vystavených faktur a náklady si počítá paušálně, tedy zatím se jedná o značně jednoduchá daňová přiznání. Bude-li se firma rozvíjet a množství a složitost bude narůstat, bude potřeba danou situaci řešit – přenechání tohoto problému externí, specializované firmě.
- **Konkurence** – je riziko obecně a nevyhýbá se prakticky nikomu (pomineme-li monopol). Je však potřeba konkurenci sledovat a na jejich případné kroky reagovat. Jako příklad si můžeme uvést, že většina fotolabů nabízela výrobu A3 nástěnného kalendáře za cenu cca 500 Kč/ks, ale na Vánoce 2008 firma Happy Foto (www.happyfoto.cz) udělala akci a nabídla 50% slevu a tím přestala být nabídka kalendářů firmy *Martin Stříž* konkurenceschopná.
- **One person company** – vše běží a stojí na jednom člověku. Přejde-li nemoc, problémy, dovolená, zahraniční cesta, vše se zastavuje. Pokud firma bude chtít růst, je nezbytné hledat a zaměstnávat další lidi (což s sebou přináší obrovské mzdové náklady). Přišla-li by např. dlouhodobá nemoc, řekněme řádově měsíce, tak firma prakticky zkrachuje. Nejen že by během těch několika měsíců firma nevydělala ani korunu, ale také by došlo k přetrhání důležitých vazeb na zákazníky (našli by si náhradu a těžko by se např. po půl roce zase získávali zpět, jméno firmy by utrpělo).
- **Světová ekonomická krize** – zatím na firmu nedoléhá, ale razantní úbytek zakázek by mohl znamenat i zastavení firmy. Určité položky musí firma tak jako tak platit

(především zdravotní a sociální pojištění, u nich je stanoveno určité minimum, které se musí zaplatit bez ohledu na to, zda firma je v zisku či ve ztrátě).

- **Ručení celým svým majetkem** – takřikajíc „šlápnout vedle“ může kdokoliv, přeci jen, člověk není neomylný, obzvláště, pokud se jedná o živnostníka, který pracuje sám a většinou 16 hodin každý den. Ale jde také o nástrahy okolí, je mnoho firem a lidí, kteří se snaží vydělávat na základě podvodů a lhaní. Ať už půjde o omyl živnostníka nebo o úmysl nečestných lidí, tak jako tak se může firma dostat do problémů a například až před soudy. Nejen, že taková situace je velmi náročná (jak finančně, tak časově), ale mohlo by tady dojít ještě k mnohem horší situaci – každý živnostník ručí celým svým majetkem. Neopatrností či chybou se tak může „ze dne na den“ stát ze živnostníka bezdomovec, a to doslova.
- **Živelné katastrofy** – tyto katastrofy nejsou moc pravděpodobné, ale vyloučené také ne. Ať už se jedná o povodně či především požáry nebo krádeže. I proti takovým rizikům je potřeba se nějak bránit.
- **Neudržení technologického kroku s dobou** – technologie se velmi rychle vyvíjí a je tedy potřeba neustále investovat do nákupu nových, modernějších strojů. V případě malé firmy je to ale problém, neboť stroje jsou drahé a jejich odepisování (ekonomické) jde velmi pomalu.

5.6.2 Metody snižování rizika

Dle Raise a Doskočila [18, str. 86] mezi metody snižování rizika zahrnujeme: snížení dopadu, vyhnutí se riziku, pojištění a retence (zadržení). Jaká metoda se použije, o tom rozhoduje tvrdost a pravděpodobnost každého rizika, viz rozdělení v tabulce č. 5.11.

Pravděpodobnost/Tvrdost	Vysoká tvrdost	Nízká tvrdost
Vysoká pravděpodobnost	vyhnutí, redukce	retence, redukce
Nízká pravděpodobnost	pojištění	retence

Tabulka 5.11: Metody snižování rizika

Nyní do stejné tabulky rozmístíme jednotlivá rizika dle jejich charakteristik. Po tomto rozdělení se už jen stačí na jednotlivé skupiny „stejných“ rizik zaměřit a dle doporučených metod s nimi pracovat. Rozdělení vidíme v tabulce č. 5.12, str. 52.

Nyní dle toho, do které kategorie daná rizika patří, tak se k nim zachováme. Riziko, že daňová přiznání nedělají experti, zcela pomineme, neboť, jak bylo psáno výše, zatím se jedná o velmi malou firmu a administrativa je velmi snadná a neobsahuje mnoho dokumentů.

Ručení celým svým majetkem a živelné katastrofy – proti tomuto riziku je dobré se pojistit. Tedy, co se týče živelných katastrof, tak přímo si sjednat pojištění, co se týče onoho ručení celým svým majetkem, tak by bylo vhodné zvážit založení vlastní společnosti s ručením omezeným (některé základní údaje uvádí Koráb a Mihalisko [10]).

Malý kapitál zatím řešíme retencí, udržení technologického kroku s dobou částečně řeší snaha velkou část zisků reinvestovat. Proti ekonomické krizi můžeme bojovat zvýšenou reklamou za přispění spolupráce s firmou GALEUS, s.r.o. (zprostředkování reklamy na Internetu). To, že nyní máme dobu celosvětové krize, neznamená, že nikdo nic kupovat

nechce. Poptávka je tu i přesto a zatím není vůbec malá. Je tedy vhodné se zviditelnit a pokusit se získávat další zákazníky. V určitých oblastech bychom mohli říci, že poptávka je v České republice dokonce větší, tedy přesněji řečeno, velké nadnárodní firmy se v důsledku celosvětové krize stahují a tím vzniká větší prostor pro domácí firmy.

Mezi nejzávažnější rizika patří konkurence, proti které lze bojovat stejně, jako proti ekonomické krizi. Tedy zaměřit se na reklamu a získávání zakázek a pokusit se dostat k dalším potenciálním zákazníkům a projektům.

Pravděpodobnost/Tvrdość	Vysoká tvrdość	Nízká tvrdość
Vysoká pravděpodobnost	konkurence, one person company	ekonomická krize, neudržení technolog. kroku, nízký kapitál
Nízká pravděpodobnost	ručení celým majetkem, živelné katastrofy	daňová příznání nedělají experti

Tabulka 5.12: Rozmístění konkrétních rizik

Druhé nejzávažnější riziko vyplývá z toho, že firma je o jednom člověku, na kterém vše stojí a jeho zaneprázdněnost (škola atd.) či výpadky (nemoc, dovolená atd.) vedou ke ztrátám zakázek, v horším případě i ke ztrátám zákazníků. Tento problém lze řešit najmutím dalších lidí, ale není to tak snadné, především z ekonomického pohledu. Je však potřeba nad takovou možností uvažovat a přemýšlet dlouhodobě. Tedy již nyní si začít vybírat možné spolupracovníky a dovoluje-li to povaha některých zakázek, tak již část práce na ně přenášet – třeba jen, že by pro začátek pracovali jen pár desítek hodin měsíčně na dohodu o provedení práce.

Na závěr ještě uvedme, že v boji proti riziku, především například proti zkrachování, je vhodné uplatňovat diverzifikaci, tedy nenabízet pouze jeden produkt či jeden typ produktů, ale zkusit se zaměřit do více směrů. Myslíme si, že současná diverzifikace je vzhledem k velikosti podniku dostatečná. Firma *Martin Stříž* nenabízí jen vydávání knih, ale začíná se čím dál více zaměřovat i na další tiskové služby, které se s koupí plotteru ještě výrazněji rozrostou. Třetím směrem diverzifikace nabízených produktů je internetová reklama ve spolupráci s firmou GALEUS, s.r.o. (nejen, že ona zprostředkuje internetovou reklamní kampaň, ale i opačně, firma *Martin Stříž* je pro ni dodavatelem určitých služeb týkajících se reklamních kampaní). Další směr diverzifikace by byla v současné situaci spíše na škodu. Lze o ní uvažovat, až bude firma větší (jak finančně, tak co se počtu zaměstnanců týče), nyní by další směry produktů byly na úkor kvality a odbornosti současných služeb a výrobků.

Poslední a hodně důležitou informací je, že jednotlivá rizika jsme brali ze SWOT tabulky z části hrozeb. Musíme znovu podotknout, že jak hrozby, tak i možná rizika se v čase vyvíjí, a proto je potřeba se k nim pravidelně vracet a opětovně je analyzovat. Některá rizika téměř zaniknou (nebo budou patřičně vyřešena), ale na druhou stranu se mohou objevit nová rizika, případně dojde k přesunu současných rizik napříč jednotlivými kategoriemi (jak v tvrdosti, tak v pravděpodobnosti). Je třeba mít rizika na paměti a v budoucnu se k nim vracet.

5.7 Nástin budoucích problémů a námětů k řešení

V předchozích kapitolách této práce jsme se zaměřili především na hlavní pilíře, kde by se firma *Martin Stříž* měla rozvíjet a kterým směrem a jak nabízet další služby. Na těchto

hlavních pilířích lze stavět dál, tím to však nekončí. Nyní jen naznačíme, jaké další problémy v brzké budoucnosti nastanou (ať už se jedná o méně zavažné a „levné“ problémy, až po zásadnější problémy, u kterých je jen otázkou času, kdy budou muset být řešeny).

Nejdříve si uveďme budoucí problémy, na které jsme postupně narazili v jednotlivých kapitolách:

- **Přeměna na s. r. o.** – Jak jsme si uvedli v kapitole o risk managementu, jedním z problémů fyzické osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění je, že ručí celým svým majetkem. Určitě doporučujeme se zabývat otázkou přeměny na společnost s ručením omezeným (základní informace vyčteme v Koráb, Mihalisko [10]).
- **Pracovní síla, zaměstnanci** – S růstem firmy úzce souvisí i požadavky na zaměstnance. V první fázi na jejich počet, tedy na nábor nových lidí a jejich zaškolení. Zatím vše zvládá jediná osoba, ale tento stav není vhodný a dlouhodobě i těžko udržitelný. Je potřeba se tímto problémem zabývat a začít vyhledávat možné spolupracovníky již nyní. S lidskými zdroji úzce souvisí také stimulace, motivace a rozvoj pracovníků, více viz Pražská, Jindra a kol. [17].
- **Analýza SWOT a rizik** – Jak analýza SWOT, tak i analýza rizik není v čase konstantní a je potřeba se k oběma vracet a znovu vyhodnocovat jednotlivé faktory.
- **Webová prezentace** – Vzhledem k síle Internetu a také především k tomu, že je v plánu se zaměřit hlavně na reklamu na stránkách Google.cz (která odkazuje na webovou prezentaci), je potřeba jí věnovat nemalé úsilí a finanční prostředky tak, aby odpovídala moderním standardům a požadavkům.
- **Nové produkty** – S nově pořízenými stroji je možné nabízet i nové produkty. Je třeba se začít o ně zajímat a přemýšlet, jak by se daly využít. Jako příklad uveďme tisk plakátů a posterů, tisk fotografií, výroba puzzle a krabiček apod.
- **Vývoj odbytu** – Odhad odpisu nově pořízených strojů jsme si stanovili na základě určitého odhadu či výpočtu odbytu (ať už vizitek, tak i vazeb diplomových prací). Je potřeba sledovat dále v čase, jaká je skutečnost a porovnávat ji s našimi odhady a na základě výsledků přijímat případná rozhodnutí.
- **Účetnictví** – S růstem firmy poroste i složitost účetní agendy. Naroste počet přijatých i vydaných faktur, přibudou výpočty mezd a odvody zdravotního a sociálního pojištění, výpočet daňových přiznání bude složitější a časově náročnější. V této chvíli bude vhodné začít uvažovat o účetním softwaru, nebo o přenechání vedení účetnictví externí firmě.

A zde je výčet s krátkým vysvětlením dalších problémů, které bude potřeba ve střednědobém horizontu řešit:

- **Vypalování Blu-ray** – Po éře CD přišla média DVD (DVD-R a DVD+R) a i ta jsou již nyní překonána a přichází doba Blu-ray disků a bude vhodné se na ně připravit, tedy pořídit Blu-ray vypalovačku.
- **Potisk reklamních předmětů** – Jedná se o speciální stroje, které umožní potisk reklamních předmětů (například hrnečky, propisky, zapalovače, ...). Protože by se

jednalo o další nemalé investice, tak ve střednědobém období se spíše zaměřit na outsourcing, tedy vyhledat případné dodavatele a navázat s nimi kontakt, případně spolupráci.

- **Dořešit balení knih** – Jednou z primárních ochranných opatření knihy je její igelitový obal. Známe je především ze studií na základní/střední škole, kde se do igelitových obalů dávají sešity a i některé učebnice. Takové obaly lze bez problémů koupit (A5, A4). Jenže v případě tlustší knihy už jsou tyto předvyrobené obaly malé. Bylo by vhodné vyřešit obalování těchto tlustších či nestandardních knih za pomoci rolí fólie a svařovačky.
- **Kancelářské prostory** – Z různých kapitol této diplomové práce jsme se mohli dočíst o mnoha strojích, které jsou k výrobě knih a přípravě různých tiskovin potřeba: od tiskáren, přes zlatičky a lepičky až po řezačky. Co se týče různých návrhů rozšíření portfolia produktů, opět jsme uvažovali o nákupu dalších strojů. Z toho všeho vyplývá, že při podnikání v takovém oboru je potřeba počítat s určitými prostory a jejich postupným rozšiřováním. Již v této práci jsme zmínili, že dojde k rozšíření z 16 na 21 m². Ale takové prostory nevydrží věčně a bude potřeba řešit další rozšiřování.
- **Knihy v braillově písmě** – Jednou z možností další nabídky v oblasti vydávání knih může být možnost tisku knih v braillově písmě. Po provedení různých analýz (co je potřeba k výrobě knih, jaká by byla asi cena produktů a jaká je u nás poptávka) by se tento trh mohl ukázat jako zajímavý.
- **Distribuční síť** – Nynější stav, kdy knihy jsou prodávány pouze prostřednictvím webové prezentace, případně za přispění samotných autorů, je nedostatečná. Je velmi důležité začít vést jednání s různými distribučními sítěmi či knihprodejci a pokusit se knihy začít prosazovat i touto cestou.
- **Amazon.com, placení přes internet (PayPal, 2co.com)** – I prodej knih na Internetu lze provádět nejen za pomoci webové prezentace, ale možností je mnohem více. Za prozkoumání stojí určitě Amazon.com a jemu podobné servery jak u nás, tak i v zahraničí. S tím také úzce souvisí vyřešení internetových plateb, kde ve světě je velmi populární PayPal nebo 2Checkout.com.
- **Google Books** – Služba společnosti Google zaměřená přímo na knihy. Je potřeba využívat každé dobré možnosti propagace knih.
- **Dopravní prostředek** – Skoro každé podnikání ke své činnosti potřebuje i dopravní prostředek, většinou automobil. Vzhledem ke stáří soukromého automobilu bude během roku či dvou aktuální otázka nákupu jiného automobilu. V současné době se požadavky jeví jako nenáročné, může se jednat o jeté, osobní auto. Výběr však necháme až na dobu, kdy to bude potřeba. Do té doby se mohou požadavky mírně změnit. Záležet bude také na dané finanční situaci. Je však dobré takto dopředu vědět, že nákup auta je nevyhnutelný a počítat s ním v dlouhodobých finančních plánech.
- **Výkonná černobílá laserová tiskárna** – Pokud se podaří rozjet vydávání knih ve větším (z nynějších jednotek až desítek kusů měsíčně na stovky až tisíce), bude vhodné zvážit nákup výkonné černobílé laserové tiskárny. Jedná se sice o investici v řádech několika stovek tisíc, ale náklady na toner, které by byly o řád nižší, a díky vyššímu využití ostatních strojů (tedy snížení odpisů na jeden kus knihy), by znamenalo výrazné snížení nákladů při výrobě. Není problém najít autory a vydávat takové knihy, vždy je problém tyto knihy prodat, tedy najít zákazníky a mít distribuční síť.

- **Knihy v tvrdých deskách** – Nynější výroba knih v tvrdých deskách (vyjma Metal-Bindu) ve firmě *Martin Striž* je pracná a zdlouhavá, tedy velmi nákladná. Pro zvýšení konkurenceschopnosti této vazby je potřeba analyzovat postup výroby a zamyslet se nad možnými úsporami tak, aby vazba byla při stejné či vyšší kvalitě vyrobena rychleji, tedy levněji. Určité myšlenky a postupy při výrobě uvádí Král [12].
- **Spolupráce se zámořskými firmami, snížení poštovních nákladů** – Nedávno jsme narazili na zajímavý problém. Při členství v TeX Users Group ze Spojených států Amerických jsou členovi zaslány tištěné materiály. Mezi členy zmíněné organizace je mnoho Evropanů a americká organizace si postěžovala nad výši poštovních výdajů při posílání materiálů do Evropy. Za zvážení stojí, zda by nebylo výhodné buď materiály tisknout v Evropě a v rámci Evropy je dle požadavků rozesílat, nebo jen vytvořit „evropský sklad“, tedy že by americká organizace poslala odhadovaný počet materiálů (například stovky kusů) jedné evropské firmě najednou (tedy za jedno poštovné) a tato evropská firma by pak materiály distribuovala v rámci Evropy za „evropské“ a nikoliv transoceánské poštovné. V takovém případě je však potřeba dobře zvážit nejen náklady na poštovné z USA do Evropy vs. poštovné v rámci Evropy, ale i další náklady s tím spojené (práce, skladovací prostory atd.).
- **Expanze na Slovensko** – Slovenský trh je tomu českému hodně blízký, především díky podobnosti našich jazyků a díky tomu, že mnoho Slováků bez problémů rozumí češtině. Proto se jako vhodné pro další expanzi jeví právě Slovensko. Doména www.striz.sk již byla na základě těchto úvah koupena. Stránky do slovenštiny překládat zatím netřeba. Rovnou lze začít nabízet české i anglické knihy. To však není vše, některé knihy, které vyjdou v roce 2009 budou vydány nejen v češtině, ale pracuje se na jejich překladu i do slovenštiny. Problémy k řešení tak jsou poštovné, přepočty ceny knih na eura, poplatky za platby přijaté v eurech, jak se řeší DPH atd. Vstupem na zahraniční trhy se zabývá například Pražská, Jindra a kol. [17].

Výčet možných problémů blízké budoucnosti není krátký a určitě není konečný. Postupem času budou některé problémy vyřešeny, ale objeví se nové – to však vývoj v podnikání přináší. Je jen potřeba na to myslet a seznam problémů pokud možno pravidelně aktualizovat a věnovat se jim.

Kapitola 6

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit a navrhnout postup pro realizaci podnikatelského záměru rozvoje firmy *Martin Stříž*, k čemuž bylo potřeba vypracovat a splnit určité dílčí cíle.

K tomu, aby se firma mohla někam dostat, je potřeba vědět několik základních bodů. V první řadě je to onen podnikatelský záměr, tedy určitý cíl, kterého chce firma dosáhnout. Ten byl na základě SWOT analýzy a požadavků firmy stanoven jako odstranění slabé stránky, která spočívala v širší nabízených produktů.

Po stanovení, kam se chceme dostat, je dále nezbytné si uvědomit, kde se nacházíme, tedy jaký je současný stav, který byl detailně popsán v kapitole 3 začínající na straně 10. Na základě těchto informací byly v kapitole 5 (kapitola začíná na str. 26) navrženy cesty, kterými lze k cíli směřovat. Každá určitá část této cesty obsahovala několik variant a za pomoci různých možností rozhodovacího procesu (dle obtížnosti řešeného dílčího problému) byly navrženy konkrétní varianty řešení (investování).

Předposlední fází k realizaci těchto investic bylo finanční zhodnocení a soupis časového harmonogramu. Na základě tohoto zhodnocení bylo zjištěno, že původní harmonogram je nevyhovující, protože by došlo k přílišnému zadlužení. Harmonogram tak byl přepracován, aby vyhovoval postoji majitele k rizikům z úvěru plynoucím.

Poslední kapitoly této práce se zaměřily na další úkoly, které jsou s realizací investic spojené, a také nastínily, v čem může v určitém časovém horizontu nastat problém a na co je potřeba se v budoucnu zaměřit.

Hlavní cíl této diplomové práce tak byl splněn, nyní zbývá pouze jeho praktická realizace a řešení následných problémů a úkolů – to však bylo během psaní této práce zahájeno. Když se podíváme na tabulku č. 5.10, str. 46, uvidíme, že první fáze investic byla v plánu na listopad 2008, které byly skutečně dle harmonogramu provedeny. Další fáze bude následovat až v září 2009 a dosavadní vývoj naznačuje, že by tento harmonogram neměl být ničím narušen.

Nezbývá tedy, než se dále držet harmonogramu a zaměřit se především na úkoly a možné problémy, které jsou naznačeny v kapitole 5.7, str. 52. Tím, že byl daný cíl podrobně rozepsán a zmapován, stačí se jen držet sepsaných doporučení a harmonogramu a již se danými problémy do hloubky nezabývat. Tím ušetříme čas, který lze věnovat dalším strategickým cílům a plánům.

Literatura

- [1] BARROW, C. *Základy drobného podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1996. 200 s. ISBN 80-7169-232-8.
Citováno na straně: 45.
- [2] BARTES, F. *Inovace v podniku*. 1. vyd. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM[®], s.r.o., 2005. 134 s. ISBN 80-214-3086-9.
Citováno na straně: 20.
- [3] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM[®], s.r.o., 2008. 152 s. ISBN 978-80-214-3758-6.
Citováno na straně: 18.
- [4] BLACKWELL, E. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International Prague, 1993. 136 s. ISBN 80-901454-1-8.
Citováno na straně: 45.
- [5] ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání*.
Citováno na straně: 19.
- [6] ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník*.
Citováno na straně: 8.
- [7] HODGETTS, R. M., KURATKO, D. F. *Effective Small Business Management*. 1. vyd. New York: The Dryden Press, 1992. 634 s. ISBN 0-15-520904-3.
Citováno na straně: 7.
- [8] IDE *Podnikatelský plán* [online]. [citováno 11. dubna 2009]. Dostupné na Internetu: <http://www.ide-vse.cz/podnikatelsky-plan.html>
Citováno na straně: 7.
- [9] JEŘÁBEK, A. *Příručka uživatele systému ISBN*. 5. vyd. Praha: Národní knihovna ČR, 2006. 82 s. ISBN 80-7050-482-X.
Citováno na straně: 11 a 26.
- [10] KORÁB, V., MIHALSKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
Citováno na straně: 6, 7, 45, 51 a 53.

- [11] KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Dotisk 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
Citováno na straně: 6 a 7.
- [12] KRÁL, J. *Moderní knihařství: Souborné zpracování poznatků z oboru*. 1. vyd. Brno: Vydavatelství KNIHAŘ, Nakladatelství SURSUM, 1999. 474 s. ISBN 80-901924-8-3 a ISBN 80-85799-49-9.
Citováno na straně: 40 a 55.
- [13] MACÁKOVÁ, L. A KOL. *Mikroekonomie: základní kurs..* 8. aktualizované vydání. Praha: MELANDRIUM, 2003. 276 s. ISBN 80-86175-38-3.
Citováno na straně: 24.
- [14] MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY ČR. *Počet absolventů vysokých škol se od roku 2001 zdvojnásobil* [online]. Poslední aktualizace dne 14. dubna 2008 [citováno 14. března 2009]. Dostupné na Internetu:
<www.msmt.cz/pro-novinare/pocet-absolventu-vysokych-skol-se-od-roku-2001-zdvojnasil>
Citováno na straně: 27.
- [15] NĚMEČEK, P., ZICH, R. *Podnikový management: studijní text pro kombinovanou formu studia. 3. díl*. 1. vyd. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM[®], s.r.o., 2005. 69 s. ISBN 80-214-3004-4.
Citováno na straně: 20 a 21.
- [16] NOVÁK, V. *Základy fuzzy modelování*. 1. vyd. Praha: BEN – technická literatura, 2000. 176 s. ISBN 80-7300-009-1.
Citováno na straně: 24.
- [17] PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. A KOL. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.
Citováno na straně: 53 a 55.
- [18] RAIS, K., DOSKOČIL, R. *Risk management*. 1. vyd. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM[®], s.r.o., 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.
Citováno na straně: 51.
- [19] RAIS, K., DOSTÁL, P., DOSKOČIL, R. *Operační a systémová analýza II. 1. díl*. 1. vyd. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM[®], s.r.o., 2007. 98 s. ISBN 978-80-214-3371-7.
Citováno na straně: 24.
- [20] RUMARKET.CZ *Vyhledávač Google je druhý nejpopulárnější v ruském Internetu (Runetu)* [online]. Poslední aktualizace dne 10. ledna 2008 [citováno 11. dubna 2009]. Dostupné na Internetu:
<rumarketcz.blog.lupa.cz/2008/01/10/vyhledavac-google-je-druhy-nejpopularnejsi-v-runetu>
Citováno na straně: 49.

- [21] SYNEK, M. A KOL. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
Citováno na straně: 24.
- [22] VLACH, R. *Podnikatelský záměr* [online]. Poslední aktualizace dne 6. října 2006 [citováno 11. dubna 2009]. Dostupné na Internetu:
<<http://navolnenoze.cz/zpravy/podnikatelsky-zamer/>>
Citováno na straně: 6.
- [23] WIKIMEDIA FOUNDATION, INC. *Fuzzy logika* [online]. Poslední aktualizace dne 25. září 2008 [citováno 25. ledna 2009]. Dostupné na Internetu:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Fuzzy_logika>
Citováno na straně: 23.
- [24] WIKIMEDIA FOUNDATION, INC. *Podnikatelský záměr* [online]. Poslední aktualizace dne 23. března 2009 [citováno 11. dubna 2009]. Dostupné na Internetu:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Podnikatelský_záměr>
Citováno na straně: 6.

Seznam použitých zkratek

CD	Compact disk, optický nosič dat. Strana: Viz rejstřík.
CMS	Content Management System, systém pro správu obsahu. Strana: 47.
CV	Curriculum Vitae, životopis. Strana: 47.
DIC	Daňové identifikační číslo. Strana: 10.
DPH	Daň z přidané hodnoty. Strana: 28, 30, 31, 33, 37, 39, 41, 44, 45, 46, 55 a 69.
DPI	Dot per Inch, bodů na palec. Strana: 14, 31 a 35.
DVD	Digital Versatile Disc, Digital Video Disc, optický nosič dat. Strana: Viz rejstřík.
FAQ	Frequently Asked Questions, často kladené dotazy. Strana: 47.
HP	Hewlett-Packard, výrobce počítačového vybavení a z pohledu této práce především tiskáren. Strana: 14, 31, 32, 34, 35 a 36.
IČ	Identifikační číslo. Strana: 10.
ISBN	International Standard Book Number, Mezinárodní standardní číslo knihy. Strana: 11, 26 a 48.
MB	MetalBind, označení způsobu vazby firmy OPUS. Strana: 28 a 41.
MU	Masarykova univerzita. Strana: 27.
MZLU	Mendelova zemědělská a lesnická univerzita. Strana: 41 a 48.
PDF	Portable Document Format, přenosný formát dokumentů společnosti Adobe. Strana: 38 a 47.
PPC	Pay per Click, platba za klik. Strana: 10.
RSS	Really Simple Syndication, formát určený pro čtení novinek na webu. Str.: 48.
SEO	Search engine optimization, optimalizace pro vyhledávače. Strana: 48.
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats; silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Strana: Viz rejstřík.
TC	Target Costing, cílové náklady. Strana: 24 a 25.
VŠE	Vysoká škola ekonomická. Strana: 7.
VUT	Vysoké učení technické. Strana: 41.

Seznam obrázků

3.1	Zleva: Tiskárna, lepička, bigovač	12
3.2	Dvě základní knižní vazby	13
3.3	Fastbind Secura pro knižní vazbu	15
3.4	Ukázky tří různých vazeb: plastové a drátěné hřbety a spirála	15
3.5	Vybavení pro kroužkovou vazbu	16
3.6	Stroje pro úpravu dokumentů	16
3.7	Stroje pro ořez dokumentů	17
5.1	Tvrdé desky pro diplomové práce, případně neodborné knihy	28
5.2	OPUS MetalBind 300 pro vazbu nejen diplomových prací	29
5.3	Stroje pro zlacení a hlubotisk	30
5.4	Velkoformátové (A0, A0+) tiskárny	32
5.5	Výsledek fuzzy logiky vyneseny do grafu	36
5.6	Výsekové stroje	37
5.7	Znázornění kombinace počtu vazeb a zlacení ročně	43

Seznam tabulek

3.1	Údaje o firmě Martin Stříž	10
4.1	SWOT firmy Martin Stříž	18
4.2	Soupis kladů a záporů různých variant	22
5.1	Kritéria výběru plotteru a jejich rozdělení	34
5.2	Váhy jednotlivých kritérií	34
5.3	Parametry plotterů	35
5.4	Hodnocení plotterů dle fuzzy logiky	35
5.5	Náklady na výrobu vizitek	39
5.6	Odhad odbytu vizitek	40
5.7	Náklady na vazbu závěrečných prací	41
5.8	Údaje pro výpočet návratnosti MetalBindu a zlatičky	42
5.9	Výše finančních požadavků na plánované investice, v Kč	44
5.10	Tok finančních prostředků na investice, var. II	46
5.11	Metody snižování rizika	51
5.12	Rozmístění konkrétních rizik	52
B.1	Tok finančních prostředků na investice, var. I	69

Rejstřík

- bigovač, 11, 15
- brož. knihy, 12, 27, 31, 47
 - měkké desky, 12, 14, 16, 17, 27
 - paperback, 12
 - V2, 12
- cílová kalkulace, 24
 - cílové náklady, 24, 25, 39, 41
 - Target Cost, 24
 - Target Costing, 24
- CD/DVD, 13, 14, 17, 47
- fuzzy logika, 23
 - defuzzifikace, 23, 24
 - fuzzifikace, 23
 - fuzzy inference, 23, 24
 - index vágnosti, 23
 - transformační matice, 23
- kroužková vazba, 13, 27, 47
 - drátěné hřbety, 14
 - plastové hřbety, 14
 - spirály, 14, 47
- laminace, 16, 47
- lepička knižního bloku, 11, 14, 27, 28, 54
 - Fastbind Secura, 14, 15, 27, 28
- plotter, 31–36, 38–40, 43–45, 52
- podnikání, 6, 7, 10, 48, 50, 54, 55
 - živnost, 10, 11, 19
 - živnostenské oprávnění, 8, 53
 - živnostenský list, 10, 11
- podnikatelský plán, 7, 8, 45
- podnikatelský záměr, 6–9, 11, 19, 41, 56
- rýhovač, 15
- reklama na Internetu, 10, 46, 49, 51, 52
 - Google AdWords, 10, 49
 - Pay per Click, 10
 - Sklik, 10, 49
- rozvoj firmy, 8, 9, 19, 20, 56
- řezačka, 54
 - kolečková, 17, 36, 37
 - stohová, 11, 17, 36, 37, 45
- stabilní přežívání, 7
- SWOT, 8, 18, 19, 44, 49, 52, 53, 56
- tiskárna, 11, 14, 26, 27, 31–36, 38, 39, 54
- váz. knihy, 12
 - tvrdé desky, 12, 14, 16, 17, 27–30, 41, 47, 55
 - V8, 12
- výsekový stroj, 36–40, 44, 45
- zlatička, 30, 41, 43, 44, 54

Seznam příloh

A	Fuzzy logika, plottery	65
B	Tok finančních prostředků, var. I.....	69
C	Současná webová prezentace	70
D	Internetová reklama na Google.cz od firmy GALEUS, s.r.o.....	72

Příloha A

Fuzzy logika, plottery

HP Designjet Z2100

Popis vstupní stavové matice

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
	Cena stroje	Cena tisku	Pocet inkoustů	Rozlišení	Tloušťka médií	Šířka rolí	Rychlost tisku	Plocha stroje	Váha stroje
1	0-99999	0-99	0-4	do 1439	0-0,49	do 36,9	0-9,9	0-0,9	0-99
2	100000-129999	100-139	5-11	1440 a více	0,5-9	37-41,9	10-19,9	1-1,4	100-149
3	130000-159999	140-179	12 a více		1 a více	42 a více	20-29,9	1,5 a více	150-199
4	160000 a více	180 a více					30 a více		200 a více

Vstupní stavová matice (ano, ne)

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
	Cena stroje	Cena tisku	Pocet inkoustů	Rozlišení	Tloušťka médií	Šířka rolí	Rychlost tisku	Plocha stroje	Váha stroje
1	n	n	n	n	n	n	n	n	a
2	n	a	a	a	a	n	a	a	n
3	a	n	n		n	a	n	n	n
4	n	n					n		n

Vstupní stavová matice (1, 0)

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
	Cena stroje	Cena tisku	Pocet inkoustů	Rozlišení	Tloušťka médií	Šířka rolí	Rychlost tisku	Plocha stroje	Váha stroje
1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
2	0	1	1	1	1	0	1	1	0
3	1	0	0		0	1	0	0	0
4	0	0					0		0

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Kontrola Vše OK

Transformační matice

0	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
0	Cena stroje	Cena tisku	Pocet inkoustů	Rozlišení	Tloušťka médií	Šířka rolí	Rychlost tisku	Plocha stroje	Váha stroje
1	25	35	2	2	1	2	2	2	3
2	22	28	6	8	4	4	3	1	2
3	17	20	8		6	8	4	0	1
4	11	11					5		0

Maximální hodnoty

25	35	8	8	6	8	5	2	3
----	----	---	---	---	---	---	---	---

Suma max. hodnot
100

Počet získaných bodů
78

V procentech
78,00%

Canon iPF 8100

Popis vstupní stavové matice

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
	Cena stroje	Cena tisku	Pocet inkoustů	Rozlišení	Tloušťka médií	Šířka rolí	Rychlost tisku	Plocha stroje	Váha stroje
1	0-99999	0-99	0-4	do 1439	0-0,49	do 36,9	0-9,9	0-0,9	0-99
2	100000-129999	100-139	5-11	1440 a více	0,5-9	37-41,9	10-19,9	1-1,4	100-149
3	130000-159999	140-179	12 a více		1 a více	42 a více	20-29,9	1,5 a více	150-199
4	160000 a více	180 a více					30 a více		200 a více

Vstupní stavová matice (ano, ne)

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
	Cena stroje	Cena tisku	Pocet inkoustů	Rozlišení	Tloušťka médií	Šířka rolí	Rychlost tisku	Plocha stroje	Váha stroje
1	n	n	n	n	n	n	n	n	n
2	a	a	n	a	a	n	n	n	a
3	n	n	a		n	a	a	a	n
4	n	n					n		n

Vstupní stavová matice (1, 0)

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
	Cena stroje	Cena tisku	Pocet inkoustů	Rozlišení	Tloušťka médií	Šířka rolí	Rychlost tisku	Plocha stroje	Váha stroje
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	1	1	0	1	1	0	0	0	1
3	0	0	1		0	1	1	1	0
4	0	0					0		0

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Kontrola Vše OK

Transformační matice

0	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
0	Cena stroje	Cena tisku	Pocet inkoustů	Rozlišení	Tloušťka médií	Šířka rolí	Rychlost tisku	Plocha stroje	Váha stroje
1	25	35	2	2	1	2	2	2	3
2	22	28	6	8	4	4	3	1	2
3	17	20	8		6	8	4	0	1
4	11	11					5		0

Maximální hodnoty

25	35	8	8	6	8	5	2	3
----	----	---	---	---	---	---	---	---

Suma max. hodnot
100

Počet získaných bodů
84

V procentech
84,00%

Epson Stylus Pro 9880

Popis vstupní stavové matice

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
	Cena stroje	Cena tisku	Pocet inkoustů	Rozlišení	Tloušťka médií	Šířka rolí	Rychlost tisku	Plocha stroje	Váha stroje
1	0-99999	0-99	0-4	do 1439	0-0,49	do 36,9	0-9,9	0-0,9	0-99
2	100000-129999	100-139	5-11	1440 a více	0,5-9	37-41,9	10-19,9	1-1,4	100-149
3	130000-159999	140-179	12 a více		1 a více	42 a více	20-29,9	1,5 a více	150-199
4	160000 a více	180 a více					30 a více		200 a více

Vstupní stavová matice (ano, ne)

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
	Cena stroje	Cena tisku	Pocet inkoustů	Rozlišení	Tloušťka médií	Šířka rolí	Rychlost tisku	Plocha stroje	Váha stroje
1	n	n	n	n	n	n	n	n	a
2	n	n	a	a	n	n	n	a	n
3	a	a	n		a	a	a	n	n
4	n	n					n		n

Vstupní stavová matice (1, 0)

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
	Cena stroje	Cena tisku	Pocet inkoustů	Rozlišení	Tloušťka médií	Šířka rolí	Rychlost tisku	Plocha stroje	Váha stroje
1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
2	0	0	1	1	0	0	0	1	0
3	1	1	0		1	1	1	0	0
4	0	0					0		0

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Kontrola Vše OK

Transformační matice

0	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
0	Cena stroje	Cena tisku	Pocet inkoustů	Rozlišení	Tloušťka médií	Šířka rolí	Rychlost tisku	Plocha stroje	Váha stroje
1	25	35	2	2	1	2	2	2	3
2	22	28	6	8	4	4	3	1	2
3	17	20	8		6	8	4	0	1
4	11	11					5		0

Maximální hodnoty

25	35	8	8	6	8	5	2	3
----	----	---	---	---	---	---	---	---

Suma max. hodnot
100

Počet získaných bodů
73

V procentech
73,00%

Příloha B

Tok finančních prostředků, var. I

Měsíc	Změna (Kč)	Stav (Kč)	Pozn. (tis. Kč)
01/2008	10.000	10.000	
02/2008	10.000	20.000	
03/2008	10.000	30.000	
04/2008	10.000	40.000	
05/2008	10.000	50.000	
06/2008	10.000	60.000	
07/2008	10.000	70.000	
08/2008	10.000	80.000	
09/2008	10.000	90.000	
10/2008	10.000	100.000	
11/2008	-86.000	14.000	+10 a investice (-36, -60)
12/2008	10.000	24.000	
01/2009	10.000	34.000	
02/2009	26.000	60.000	+10 a vratka DPH (+6, +10)
03/2009	10.000	70.000	
04/2009	10.000	80.000	
05/2009	10.000	90.000	
06/2009	10.000	100.000	
07/2009	10.000	110.000	
08/2009	10.000	120.000	
09/2009	-206.000	-86.000	+10 a investice (-156, -60)
10/2009	10.000	-76.000	
11/2009	46.000	-30.000	+10 a vratka DPH (+26, +10)
12/2009	10.000	-20.000	
01/2010	10.000	-10.000	
02/2010	10.000	0	

Tabulka B.1: Tok finančních prostředků na investice, var. I

Příloha C

Současná webová prezentace

Martin Stříž – Nakladatelství

MENU

DOMŮ

VYDALI JSME

UKÁZKY TVORBY

vázané knihy

brožované knihy

kalendáře

NAŠE SLUŽBY

O NÁS

Kontakt

Martin Stříž

U Škol 940

685 01 Bučovice

Tel.: +420 515 537 515

Mob.: +420 608 885 772

martin.zavináč@stříž.cz

Domů

Ukázky tvorby

vázané knihy


»

Ukázky vázaných knih

«

Ukázky vázaných knih, tedy knih v pevných deskách (nebo postaru označení V8).

Ekonomické aplikace statistiky a data miningu



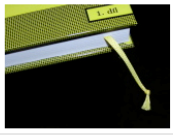
Velikost: A5
Obálka: plnobarevný tisk, desky 2,4 mm
Úprava obálky: jednostranná laminace, 38 mic

[+] **Více**


Počítačové zpracování dat v programu MATLAB

⊗ **Velikost:** A5
⊗ **Obálka:** plnobarevný tisk, desky 2,4 mm
⊗ **Úprava obálky:** jednostranná laminace, 38 mic

[+] **Více**



Vyvázání Zprávy pro ÚZIS




Velikost: B5
Obálka: čb tisk na barevný papír
Úprava obálky: jednostranná laminace, 38 mic

[+] **Více**

Sbírka divadelních prvotín Pavla Stříže

⊗ **Velikost:** A5
⊗ **Obálka:** baladek s čb přebalem
⊗ **Detail:** dvě lacetky, rozdílných barev

[+] **Více**



Aktuality:

Knihy prosinec 2008
12/2008: Na závěr roku **2008** jsme vydali ještě čtyři další tituly.

CD s abstrakty
11/2008: Abstrakty z mezinárodní konference Economic and Monetary Union: 10 Years of Success?

Sedmero dračích srdcí
10/2008: **Pohádková knížka** může již putovat k Vám!

Zápisky dobrodruha
10/2008: Cestopisná kniha Milana Štourače je již k mání, **nahlédněte.**

Připravujeme:

Vazba diplomek
1/2009: Budeme zcela připraveni pro vazbu do tvrdých desek s imitací lnu či kůže vč. zlacení, které nejčastěji můžete vidat u vazby závěrečných prací (diplomky, bakalářky atd.).

DPH
Od 1. 4. 2008 jsme se stali plátcí DPH! Uvedené ceny jsou bez DPH (knihy 9 %, ostatní 19 %), není-li uvedeno jinak.

Poslední aktualizace stránky: 9. 6. 2008.

All contents Copyright 2008 [Martin Stříž](#) | Sponsored by [Open Designs](#) | Design by wfiedler | [Valid XHTML 1.0 Transitional](#)

MENU

[DOMŮ](#)

[VYDALI JSME](#)

[2009](#)

[2008](#)

[2007](#)

[UKÁZKY TVORBY](#)

[NAŠE SLUŽBY](#)

[O NÁS](#)

Kontakt

Martin Stříž
U Škol 940
685 01 Bučovice

Tel.: +420 515 537 515
Mob.: +420 608 885 772

martin.zavinac@strij.cz

[Domů](#) [Vydali jsme](#) [2008](#)

Vydané knižní tituly 2008

Na této stránce vidíte, co jsme vydali v letošním roce. Pokud se chcete podívat na starší tituly, dostanete se k nim vlevo v menu nebo přes odkaz [2007](#).



Milan ŠTOURAČ:

ZE ZÁPISKŮ DOBRODRUHÁČKA, pro kterého je dobrá každá kačka



Zavítejte s Milanovou knihou např. do Itálie, Ukrajiny, Irska, Skotska, Moldávie, Albánie a mnoha dalších zemí Evropy.

ISBN 978-80-87106-12-9 (brož.)

Cena: 239 Kč vč. 9% DPH

Datum vydání: říjen 2008

[+] [Více](#)



Petr KLÍMEK:

Ekonomické aplikace statistiky a data miningu

Odborná kniha o ekonomické aplikaci statistiky a dolování dat (data mining).

ISBN 978-80-87106-10-5 (brož.)

Cena: 420 Kč

Datum vydání: únor 2008



[+] [Více](#)



Martin KOVÁŘÍK:

Počítačové zpracování dat v programu MATLAB



Kniha zabývající se matematickým programem MATLAB.

ISBN 978-80-87106-09-9 (brož.)

Cena: 400 Kč

Datum vydání: únor 2008

[+] [Více](#)



Lubor LACINA a kol.:

Studie vlivu zavedení eura na ekonomiku ČR

Studie zpracovaná týmem expertů z Mendelovy univerzity v Brně pro Ministerstvo financí ČR.

ISBN 978-80-87106-08-2 (CD-ROM)

Cena: 90 Kč

Datum vydání: leden 2008



Studii lze zakoupit i v tištěné podobě, bez vlastního ISBN, cena 600 korun.

[+] [Více](#)

Poslední aktualizace stránky: 10. 10. 2008.

Aktuality:

Knihy prosinec 2008

12/2008: Na závěr roku **2008** jsme vydali ještě čtyři další tituly.

CD s abstrakty

11/2008: Abstrakty z mezinárodní konference Economic and Monetary Union: 10 Years of Success?

Sedmero dračích srdcí

10/2008: **Pohádková knižka** může již putovat k Vám!

Zápisky dobrodruha

10/2008: Cestopisná kniha Milana Štourače je již k mání, [nahlédněte](#).

Připravujeme:

Vazba diplomek

1/2009: Budeme zcela připraveni pro vazbu do tvrdých desek s imitací lnu či kůže vč. zlacení, které nejčastěji můžete vidat u vazby závěrečných prací (diplomky, bakalářky atd.).

DPH

Od 1. 4. 2008 jsme se stali plátcí DPH! Uvedené ceny jsou bez DPH (knihy 9 %, ostatní 19 %), není-li uvedeno jinak.

Příloha D

Internetová reklama na Google.cz od firmy GALEUS, s.r.o.

Statistika reklamní kampaně na Google | GALEUS, s.r.o.

pro společnost:
za období:

Martin Stříž
1. 6. až 31. 8. 2008

Klíčové slovo	Zobrazení	Prokliky	Míra prokliku
Údaje a průměry za dané období	1 417	131	9,24%
jak vydat knihu	254	78	30,71%
vydat knihu	136	21	15,44%
vazba knih	563	20	3,55%
vydání knihy	128	6	4,69%
stříž	273	2	0,73%
malonákladový tisk	16	1	6,25%
nakladatelství martin	14	1	7,14%
malonáklad	2	1	50,00%
tisk a vazba knih	1	1	100,00%
Martin Stříž	15	0	0,00%
Martin Striz	4	0	0,00%
vydání knihy	4	0	0,00%
malonáklad	2	0	0,00%
striz.cz	2	0	0,00%
www.striz.cz	2	0	0,00%
malonákladové vydavatelství	1	0	0,00%



NÁVRH INTERNETOVÉ REKLAMNÍ KAMPAŇ

pro společnost:

Martin Stríž

www stránky:

www.striz.cz

reklamní systémy/sítě:

GOOGLE

cílové země/regiony:

Česká republika

Návrh **KLÍČOVÝCH SLOV** pro Vaši reklamní kampaň:

jak vydat knihu	stříž	vizitky	odborná literatura
vazba knih	nakladatelství stříž	tisk vizitek	cestopisy
nakladatelství	knižní vydavatelství	velkoplošný tisk	pohádky
vydavatelství	malonáklad	bannery	vazba diplomek
vydání knihy	malonákladový tisk	postery	vazba bakalářek

Tato klíčová slova může Vaše reklamní kampaň obsahovat. Podle nich byla přichystána i níže uvedená cenová kalkulace.

Klíčová slova můžete ve spolupráci s produktovým oddělením naší společnosti kdykoliv doplňovat a upravovat dle Vašich aktuálních potřeb k dosažení nejvyššího efektu internetové reklamní kampaně a Vaší maximální spokojenosti!

CENOVÁ KALKULACE Vaší reklamní kampaně: (GARANCE 1. STRANY)

Zpětná platba za uplynulý kalendářní měsíc kampaně			
Měsíční limit prokliků:	300	Cena za 1 klik:	6,00 Kč
		Max. měsíční fakturace:	1 800 Kč

(ceny jsou uvedeny bez DPH)

Kontaktujte nás na e-mailu...

navrhy@galeus.cz

...anebo na telefoním čísle:

533 433 610



GALEUS, s.r.o.
Údolní 599/37
602 00 BRNO
info@galeus.cz

IČ: 28284305
DIČ: CZ28284305

bankovní spojení: Raiffeisenbank a.s. č.ú.: 3289130001/5500
vedená u KS v Brně oddíl C, vložka 58534

WWW.GALEUS.CZ



GALEUS, s.r.o.

Naši společnost tvoří tým profesionálů s bohatými zkušenostmi v oblasti internetového marketingu. Specializujeme se na správu a optimalizaci PPC reklamních kampaní (placených za proklik). Ty realizujeme na serverech, které si sami zvolíte (například Google, Seznam, Centrum, Atlas aj.).

Proč PPC reklama

- Díky unikátním vlastnostem této reklamy snadno oslovíte přesně ty uživatele Internetu, kteří hledají právě Vaše výrobky nebo služby.
- Kontrolou nad náklady Vaší kampaně můžete sami ovlivnit, kolik potenciálních zákazníků Vás denně, či měsíčně navštíví.
- Neplatíte za dobu trvání reklamní kampaně, ani za to, že se Váš odkaz zákazníkům zobrazí. Účtujeme Vám pouze reálné návštěvníky, kteří se na Vaše webové stránky dostali prokliknutím Vašeho odkazu.
- Váš reklamní odkaz se zobrazí na klíčová slova, která s pomocí našich specialistů ušijeme na míru Vaší společnosti.

Co je v ceně Vaší reklamní kampaně

- Garance umístění Vašeho odkazu na 1. straně ve vyhledávači Google.
- Neomezený počet klíčových slov a reklamních sloganů.
- Možnost klíčová slova kdykoli měnit, přidávat, či odebírat.
- Individuální přístup a omezený počet firem ve Vašem oboru.
- Překlad Vaší kampaně cílené do zahraničí.
- Pravidelná kontrola a zasílání statistik.
- Detailní analýzy kampaně.

Děkujeme za Vaši důvěru a těšíme se na spolupráci s Vámi!

Tým společnosti GALEUS, s.r.o.

	GALEUS, s.r.o.	IČ: 28284305	bankovní spojení: Raiffeisenbank a.s. č.ú.: 3289130001/5500
	Údolní 599/37 602 00 BRNO info@galeus.cz	DIČ: CZ28284305	vedená u KS v Brně oddíl C, vložka 58534
WWW.GALEUS.CZ			